

การพัฒนาศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์  
กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



นายวิเศษ ชินวงศ์

ศูนย์วิทยพัชการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF STRATEGIES TOWARD EXCELLENCE IN TEACHING  
PROFESSION FOR FACULTIES OF EDUCATION : A CASE STUDY OF  
SURIN RAJABHAT UNIVERSITY



MR. WISET CHINNAWONG

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy , Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับ  
คณะครุศาสตร์ ภูมิศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

โดย

นายวิเศษ ชินวงศ์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎิบัณฑิต



.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสิ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)



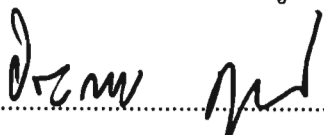
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท)



.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ กุปรัตน์)

พิเศษ ชิมวงศ์ : การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับ  
คณะครุศาสตร์ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (DEVELOPMENT OF  
STRATEGIES TOWARD EXCELLENCE IN TEACHING PROFESSION FOR  
FACULTIES OF EDUCATION : A CASE STUDY OF SURIN RAJABHAT  
UNIVERSITY ) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร. ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ร่วม : ผศ. ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, 301 หน้า.

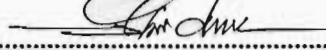
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพ  
ครู ศึกษาความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู และเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางการพัฒนา  
วิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสุรินทร์ โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนาและวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ  
ด้วยแบบสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยร้อยละ และค่าเฉลี่ย เก็บรวบรวมข้อมูลเชิง  
คุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์  
ศึกษาศาสตร์ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา  
งานวิจัยนี้ใช้วิธีกำหนดยุทธศาสตร์จากตาราง TOWS Matrix โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ยุทธศาสตร์ที่ได้จากการ  
กำหนดมีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและการพิจารณาจาก  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิจัยพบว่า คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคด้าน  
นโยบายการผลิตครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่ต่อเนื่อง คณาจารย์มีอัตราเกษียณอายุราชการมาก  
แต่จำนวนนักศึกษาครูมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี และงานวิจัย คำรา เอกสารวิชาการมี  
อัตราส่วนต่อคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ ส่วนความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพ  
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า ยัง  
ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์และครอบคลุมทุกรายการ

ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มี  
5 ยุทธศาสตร์ คือ 1. ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์  
คุณภาพ 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้อ 4. ยุทธศาสตร์การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยี  
และสารสนเทศ และ 5. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา

สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนิติ..... 

ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก..... 

ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม..... 



##4984718827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : DEVELOPMENT OF STRATEGIES, EXCELLENCE, TEACHING PROFESSION

WISIT CHINNAWONG : DEVELOPMENT OF STRATEGIES TOWARD EXCELLENCE  
IN TEACHING PROFESSION FOR FACULTIES OF EDUCATION : A CASE STUDY OF  
SURIN RAJABHAT UNIVERSITY. ADVISOR : ASST. PROF. PONGSIN VISESSIRI, Ph.D.,  
CO-ADVISOR : ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., 301 pp.

The purposes of this research were to study the current condition, problems of teacher professional development, study the excellence of teacher professional development, and to develop strategies toward excellence in teaching profession according to the standards of quality of education for excellence for Faculty of Education, Surin Rajabhat University by using descriptive research method and mixed method research to collect quantitative data with basic information survey. The analysis of quantitative data were percent and mean. The analysis of qualitative data were the interview forms and focus group discussion, educational educator-interview and expert-focus group discussion. The qualitative data were analyzed by content analysis. The strategies in this research were determined from tables TOWS Matrix by the experts. The determined strategies had been in the assessment of suitability and possibility by the experts, and in the process of the public hearing from all stakeholders.

The research results were to show that the Faculty of Education encountered current conditions and problems in teacher production policy that always changed frequently, so it did not work continuously. The professors retirement rates were very high, but the number of the teacher students had steadily increased every year. And also found that researches, textbooks, documents which provided from the professors were quite low in ratio. The problems of the excellence of teacher professional development according to the standards of quality of education for excellence for Faculty of Education, Surin Rajabhat University were found that the university had not yet conducted in a complete and comprehensive list.

Strategies toward excellence in teaching profession for Faculty of Education, Surin Rajabhat University were 5 points as the followings: 1) a strategy of creating vision for excellence 2) a strategy of developing for qualified personnel 3) a strategy of developing for learning process 4) a strategy of empowering for technology and information and 5) a strategy of participation for development

Department : Educational Policy, Student's  
Management and Leadership

Signature... *Mixet* .....

Field of Study : Educational Administration

Advisor's Signature... *Pongsin Vissiri* .....

Academic Year : 2010

Co-advisor's Signature... *Pansak Pol* .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสำเร็จอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่เป็นผู้ให้แนวคิดในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาชี้แนวทาง ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท และรองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุปรัตน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและช่วยเหลือให้การทำวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. สุจริต เพียรชอบ รองศาสตราจารย์ ดร. โกศล มีคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วิไล ตั้งจิตสมคิด รองศาสตราจารย์ ดร. เชิญ สามารถ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นภดล พูลสวัสดิ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยและกราบขอบพระคุณคณบดีและรองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ และอุบลราชธานี และรองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก ประธานสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย ที่กรุณาให้ข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่ง อันนำไปสู่การยกร่างแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นเลิศ และกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ รองศาสตราจารย์ ดร. ประชุม รอดประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร. ไพรัตน์ วงษ์นาม รองศาสตราจารย์ ดร. สุพักตร์ พิบูลย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.ต.ดร. สัญชัย พัฒนสิทธิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพบุลย์ อ่อนมั่ง ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับร่างแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นเลิศ

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ ศาสตราจารย์ ดร. ชีระ รุญเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร. สมาน อัสวภูมิ ดร. จักรพรรดิ วัฒนา และดร. พรศรี ฉิมแก้ว ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้แนวทางและข้อเสนอแนะในการยกร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นเลิศ

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกท่าน และขอบพระคุณท่าน อธิการบดี คณบดี รองคณบดีและกรรมการบริหารคณะครุศาสตร์ คณาจารย์ คิษย์เก่า และนักศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในรายละเอียดของยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นเลิศ สำหรับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ผู้ให้กำเนิด อาจารย์ และคุณครูทุกท่าน ที่เคยอบรม สั่งสอนและมีส่วนให้การศึกษาจนทำให้มีศาสตร์และศิลป์ในการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ และขอบคุณครอบครัวและผู้มีส่วนร่วมทุกท่านที่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ตลอดจนให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี จึงทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นพยายามข้ามผ่านอุปสรรคปัญหาและพัฒนา งานวิจัยจนสำเร็จการศึกษาด้วยความภูมิใจ

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>11</b>
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์.....	12
1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับยุทธศาสตร์.....	12
2. แนวคิดการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ โดยวิธี SWOT.....	28
การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศ.....	35
1. ความเป็นมา.....	35
2. ความหมายของความเป็นเลิศ.....	39
3. กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	41
4. เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	72
5. คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ....	85

	หน้า
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคต.....	88
1. สถานภาพครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ที่พึงคาดหวังในอนาคต.....	89
2. จุดอ่อนและจุดแข็งของครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์.....	91
3. โอกาสและภาวะคุกคามของครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์.....	93
4. แนวทางสู่อนาคต.....	96
5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์.....	99
6. ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะ ครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์.....	105
7. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9 – 10.....	108
การพัฒนาวิชาชีพครู.....	114
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	142
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>164</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	164
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	166
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	171
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>175</b>
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	176
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ...	181
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ.....	194
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	203
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.....	207



<b>บทที่ 5 ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์</b>	
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.....	<b>211</b>
ข้อมูลเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์.....	212
การพัฒนายุทธศาสตร์.....	219
การสนทนากลุ่มเป้าหมาย.....	229
การประชาพิจารณ์.....	234
<b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ</b> .....	<b>239</b>
สรุปผลการวิจัย.....	239
การอภิปรายผล.....	247
ข้อเสนอแนะ.....	256
<b>รายการอ้างอิง</b> .....	<b>258</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก.....	273
ภาคผนวก ข.....	286
ภาคผนวก ค.....	294
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์</b> .....	<b>301</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลพื้นฐานคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	176
2	แสดงจำนวนนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู.....	178
3	แสดงจำนวนคณาจารย์และบุคลากรคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	179
4	แสดงภาวะการมีงานทำของบัณฑิตคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	181
5	แสดงกระบวนการจัดการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	182
6	แสดงกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ.....	184
7	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานและกิจกรรมดีเด่นของนักศึกษา.....	186
8	ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจและความคิดเห็นของครูใน สถานศึกษาที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ.....	187
9	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาคณะครุศาสตร์.....	188
10	ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	190
11	ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู.....	192
12	ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์.....	194
13	ผลการวิเคราะห์การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับคณะ.....	195
14	ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับคณะครุศาสตร์.....	196
15	ผลการวิเคราะห์การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ของคณะครุศาสตร์.....	197
16	ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์.....	198
17	ผลการวิเคราะห์การจัดกระบวนการของคณะครุศาสตร์.....	199

ตารางที่		หน้า
18	ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์ .....	200
19	ผลการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	203
20	ผลการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	205
21	ผลการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.....	207
22	ผลการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.....	209

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
แผนภาพที่ 2	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	22
แผนภาพที่ 3	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	27
แผนภาพที่ 4	TOWS Matrix สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์.....	33
แผนภาพที่ 5	กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	41
แผนภาพที่ 6	การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล.....	77
แผนภาพที่ 7	กระบวนการวิจัย.....	173
แผนภาพที่ 8	สรุปภาพรวมยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.....	245

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 80 (3) บัญญัติว่า “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข” (ราชกิจจานุเบกษา, 2552 : 23-24) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2545 : 30)

ข้อแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อที่ประชุมรัฐสภา เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2551 ด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา คือ นโยบายข้อ 3 “พัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ครูดี ครูเก่ง มีคุณธรรม มีคุณภาพและมีวิทยฐานะสูงขึ้น ลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนตามโครงการคืนครูให้นักเรียน มีการดูแลคุณภาพชีวิตของครูด้วยการปรับโครงสร้างหนี้และจัดตั้งกองทุนพัฒนาคุณภาพชีวิตครูควบคู่ไปกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เน้นการพัฒนาเนื้อหาสาระและบุคลากร ให้พร้อมรองรับและใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่า” และนโยบายข้อ 5 “ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาตามศักยภาพ ปรับเงินเดือนค่าตอบแทนของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาให้สูงขึ้น โดยภาครัฐเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างของการใช้ทักษะอาชีวศึกษาเป็นเกณฑ์กำหนดค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในงาน ควบคู่กับการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)



จากกฎหมายและนโยบายระดับประเทศที่กล่าวข้างต้นเห็นได้ชัดเจนว่าภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูเป็นอย่างมาก หรืออีกนัยหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า มีการให้ความสนใจและความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นรูปธรรม โดยการระบุเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักการให้ผู้เกี่ยวข้องต้องนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่ชัดเจน และมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนในการผลิตครูจะต้องถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของกฎหมายและข้อกำหนดดังกล่าวด้วย

เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจในการผลิตครูต่อเนื่องยาวนานกว่าศตวรรษจนถึงปัจจุบัน โดยประวัติแล้วส่วนใหญ่เกือบทุกแห่งพัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏและพัฒนามาโดยลำดับจนได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย กล่าวคือนับแต่ปี พ.ศ. 2435 ที่เริ่มตั้งโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ขึ้นเป็นสถานศึกษาด้านการฝึกหัดครูเป็นแห่งแรก (บุญเจือ อองคประดิษฐ์, 2505) และพัฒนามาจนมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และในปี พ.ศ. 2527 ได้มีการแก้ไขให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย ผลิตบัณฑิตทั้งสายครุศาสตร์ สายวิทยาศาสตร์ และสายศิลปศาสตร์ และเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 ได้รับพระราชทานนามใหม่จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า “สถาบันราชภัฏ” ซึ่งต่อมาเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2538 โปรดเกล้าฯ พระราชทานตราพระราชบัญญัติ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ของสำนักงานสภาประจำสถาบันราชภัฏและเป็นตราประจำสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง อีกด้วย และในวันที่ 25 มกราคม 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มีผลบังคับใช้ และกำหนดในมาตรา 7 ว่า “ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) ต่อมามีการยกระดับให้สถาบันราชภัฏเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดังนั้นบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากมุ่งประโยชน์ต่อการพัฒนาและสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักแล้ว ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้โอกาสทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนในท้องถิ่น ให้ได้รับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศชาติและท้องถิ่น

การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏถูกกำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้น จึงทำให้ต้องมีบทบาทในการแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ของชาติ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นปัญหาที่รากเหง้าต้องแก้ไขที่ท้องถิ่นเป็นอยู่ในขณะนี้ด้วย โดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อการพัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อจะเป็นรากฐานในการผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล โดยเฉพาะในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเลือกสรรและปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ

บริบททางสังคมวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยเชื่อมโยงและร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ด้วย จึงจะนำ ภูมิปัญญาชาวบ้านไปสู่การเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ หัวใจสำคัญของการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศนั้นไม่ได้อยู่ที่มหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การเป็นศูนย์กลางในการผดุง ระบบการศึกษา ให้อยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย แม้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะเป็น สถาบันอุดมศึกษาที่มีการเปิดหลักสูตรที่หลากหลายก็ตาม คนส่วนใหญ่ยังคงความทรงจำว่าเป็น สถาบันผลิตบัณฑิตครูเป็นหลัก เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏถือกำเนิดมาจากพื้นฐานการฝึกหัดครู ดังนั้นวิชาครูจึงเป็นวิชาหลักที่จัดการเรียนการสอนและให้การศึกษาในคณะครุศาสตร์ ซึ่งทำหน้าที่ เป็นแกนในการจัดการศึกษา ด้วยเหตุแห่งการดำรงอยู่และมีพัฒนาการที่ยาวนาน คณะจารย์ของ คณะครุศาสตร์จึงเป็นบุคลากรหลักที่มีการก่อร่างสร้างตัวและมีความเชี่ยวชาญด้านการเรียน การสอนเกี่ยวกับวิชาชีพครู (เรื่องชัย ทรัพย์นรินทร์, 2544) โดยต้องมีการเชื่อมโยงกับองค์กรต่าง ๆ คือ มหาวิทยาลัยด้วยกัน รวมทั้งสถาบันการศึกษาและองค์กรชุมชน การปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ รวมไปถึงการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกันด้วย และควรเน้นการทำวิจัย แบบยึดพื้นที่และภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ซึ่งมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด ควรเป็นที่อยู่แห่งแสงสว่างของบ้านเมืองหรือโพธิ์ลัย และเป็นแหล่ง ความรู้อันยิ่งใหญ่ หรือมหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิธีการเรียนรู้ตามรอยเบื้องพระยุคลบาท ศึกษาสืบสานและพัฒนาตามแนวพระราชดำริ เพื่อก่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อปวง ประชาชนชาวไทย ยังผลให้ชุมชนท้องถิ่นเจริญก้าวหน้ามั่นคงและยั่งยืน (อมรวิรัช นาคทรพร, 2544) เพื่อการพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยให้ก้าวสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ด้วยการเป็นภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ในการผลักดันแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครู ให้ไปสู่การปฏิบัติบนพื้นฐานของความร่วมมือและ ประสานเชื่อมโยงการทำงานอย่างมีมาตรฐานแบบบูรณาการ ตามหลักการของอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ โดยตรงในการสร้างความงอกงามทางปัญญาผ่านกระบวนการผลิตกำลังคนระดับสูง โดยมุ่งถึง ความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการไปพร้อม ๆ กัน ด้วยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน อย่างต่อเนื่องตามอัตลักษณ์และมาตรฐานสากล (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา, 2550 : 1- 4)

จากพัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย ความต้องการกำลังคนในสาขาการศึกษา รวมถึงอัตราการขยายตัวของสถานศึกษาระดับปริญญาในภูมิภาค โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ ที่เปิดวิทยาเขตในต่างจังหวัด และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ กระจายการรับนักศึกษาเข้าเรียนในเกือบทุกจังหวัดของประเทศไทย จึงมีการแข่งขันและเปิด โอกาสรับนักศึกษาเข้าเรียนในระดับปริญญาตรีอย่างกว้างขวางส่งผลกระทบต่ออนาคตและ

การพัฒนาของคณะครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ที่จัดการศึกษาทางด้านการศึกษายังคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเตรียมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้และแสวงหายุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอันเหมาะสม ที่จะทำให้ภารกิจด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังคงมีความสำคัญและสนองตอบปรัชญาของมหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง และในส่วนของคณะครุศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตทางด้านการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และ ส่งเสริมวิทย์ฐานะครูอีกด้วย

จากสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครูในประเทศไทย เริ่มจากกระบวนการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครูยังขาดระบบและทิศทางที่ชัดเจน ทั้งที่ครู คือ ผู้กำหนดคุณภาพประชากรในสังคม และเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง การศึกษา วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมด้วย วิชาชีพครูจึงควรเป็นที่รวมของคนเก่ง คนดี สามารถเป็นต้นแบบทางคุณธรรม จริยธรรม การประพฤติปฏิบัติตน การดำรงชีวิต และการชี้นำสังคมไปในทิศทางที่เหมาะสม ในสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในปัจจุบัน วิชาชีพครูกลับเป็นวิชาชีพที่คนทั่วไปดูหมิ่นดูแคลน ว่าเป็นวิชาชีพที่มีรายได้ต่ำ ผู้ประกอบวิชาชีพครูส่วนใหญ่ยากจน และมีหนี้สินมาก ผู้ปกครองที่มีการศึกษาสูงและมีฐานะดี จึงไม่ประสงค์จะให้บุตรหลานของตนเข้ารับการศึกษาเพื่อออกไปประกอบวิชาชีพครู เยาวชนที่สำเร็จการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ก็ไม่ประสงค์ที่จะสมัครเรียนในสาขาวิชาชีพครู ส่วนผู้ที่สมัครเรียนในสาขาวิชาชีพครูจึงมักเป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ และเมื่อไม่สามารถสอบเข้าเรียนในสาขาวิชาชีพอื่นได้แล้วจึงจะสมัครเรียนเพื่อออกไปเป็นครู (ดิเรก พรสีมา, 2544 : 1) ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อให้การผลิตและพัฒนาวิชาชีพครูขาดประสิทธิภาพ

ในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ระดับอุดมศึกษา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ส่งผลให้สถานศึกษา มหาวิทยาลัยและคณะศูนย์หรือสำนัก ต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ประกอบกับสภาพของสังคมที่ความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวนลดลงในช่วงที่ผ่านมา นโยบายการจำกัดการรับข้าราชการเพิ่มในหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดไปก่อนหน้านี้ และยังไม่มีการชดเชยและให้อัตรารักษาตำแหน่งกลับคืนมา จึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ

สถานศึกษา ไม่สามารถรับบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในสาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เข้าทำงานได้ ต่อเนื่องกันมาหลายปี จึงเป็นสาเหตุให้ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาดังกล่าวว่างงาน หรือส่วนใหญ่ ต้องประกอบอาชีพอื่นที่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา ส่งผลให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ขาดหลักประกันที่มั่นใจในการที่จะเลือกเข้าศึกษาต่อในสาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ แต่ในปัจจุบันและอนาคตวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพมีแนวโน้มการรับเข้าทำงานมากขึ้น เพื่อทดแทนกำลังคนรุ่นเก่าที่เกษียณอายุราชการหรือลาออกไปเป็นจำนวนมาก ดังนั้นวิชาชีพครูจึงกลับมามีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของผู้เรียนเพื่อการมีงานทำที่มั่นคงในอนาคตมากขึ้น

ทิศทางการพัฒนาวิชาชีพครูถูกกล่าวถึงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเป็นผู้นำการพัฒนา โดยมีครูเป็นผู้ออกแบบและจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และครูต้องรู้เนื้อหาสาระในวิชาที่ตนสอนเป็นอย่างดี รู้การเปลี่ยนแปลงของความรู้ รู้วิธีสร้างความรู้และสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง รู้วิธีการถ่ายทอดความรู้ให้เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้และคุณลักษณะของผู้เรียนแต่ละบุคคล และที่สำคัญครูต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างทั้งในด้านความคิด ความเก่งและการให้ความสุขแก่ผู้เรียน ซึ่งในส่วนดังกล่าว คณะครุศาสตร์ยังไม่สามารถผลิตครูให้มีคุณลักษณะครบถ้วนตามคุณลักษณะของวิชาชีพ และคุณภาพของผลผลิตบุคลากรด้านการศึกษาดังกล่าว อาจเกี่ยวเนื่องกับตัวป้อนเข้าของระบบ โดยเฉพาะนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และสมัครเข้าเรียนในคณะครุศาสตร์มีคุณภาพต่ำ นักเรียนชั้นเยี่ยมของประเทศจะสมัครเข้าเรียนคือน้อยมากหรือไม่มีเลย จึงส่งผลต่อระบบการผลิตและคุณภาพโดยรวมของนักเรียนครู และนอกจากนี้คุณภาพของคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์เองก็เป็นปัจจัยป้อนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตครุศาสตร์เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ จึงควรมีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการผลิต ระบบการควบคุมกำกับดูแล การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพครู ด้วยการจูงใจและคัดสรรคนชั้นเยี่ยมมาเรียนครู (ดิเรก พรสีมา, 2550)

นอกจากทิศทางการพัฒนาวิชาชีพครูและสภาพของบริบทที่เปลี่ยนไปแล้ว คณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังมีการเกษียณอายุราชการออกไปทุกปี และภาครัฐยังไม่มีอัตราทดแทน ประกอบกับภาวะวิกฤตคณาจารย์เกษียณอายุราชการ กล่าวคือ ภายในปี 2554 จะมีการขาดแคลนคณาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูง เนื่องจากมีการเกษียณอายุราชการจำนวนร้อยละ 51.4 (2,263 คน) เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ปรากฏว่า คณาจารย์วุฒิปริญญาเอกเกษียณร้อยละ 63.5 (460 คน) คณาจารย์วุฒิปริญญาโทเกษียณร้อยละ 53.0 (1,534 คน) และคณาจารย์วุฒิปริญญาตรีเกษียณร้อยละ 34.4 (269 คน) (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2544) และเมื่อพิจารณากรณีของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ก็พบว่านักศึกษาที่เข้าเรียนทางด้านครุศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในปีการศึกษา 2550 2551 และ 2552 มี



จำนวน 380 517 623 คนตามลำดับ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2553) ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ จึงมีความจำเป็นที่จะแสวงหายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศเพื่อรองรับนโยบายและการพัฒนาองค์กร บนฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร สาขาวิชา และบุคคลขององค์กรให้มีความพร้อมในด้านขีดความสามารถของการรองรับบทบาทและหน้าที่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญยิ่งและจำเป็นในการพัฒนาบนสภาพของบริบทที่เปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของอนาคต ด้วยการเร่งปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสนองต่อนโยบายภาครัฐที่ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา การประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา อันเป็นบทบาทสำคัญอีกด้านหนึ่งของคณะครุศาสตร์ ที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐาน โดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่จะส่งเสริมให้การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

จากเหตุผล ความจำเป็น ความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพครูและความต้องการของการจัดการศึกษาด้านครุศาสตร์ นโยบายแห่งรัฐ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บริบททางสังคม เศรษฐกิจ มาตรฐานการจัดการศึกษาของชาติ การผลิตและพัฒนาทรัพยากรด้านการศึกษา สภาวะความต้องการเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ และการพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุม ที่ต้องมีมาตรฐานวิชาชีพ จึงเป็นบทบาทหน้าที่ของคณะครุศาสตร์โดยตรง ในปัจจุบันนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ยังอยู่ระหว่างการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรประจำของคณะครุศาสตร์ จึงสนใจการพัฒนายุทธศาสตร์ทางด้านวิชาชีพครู จากหลักเกณฑ์และกรอบตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อรองรับการบริหารจัดการในสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทรอบด้าน ให้สามารถผลิตและพัฒนาวิชาชีพครูได้อย่างโดดเด่นเช่นในอดีต มีการปรับเปลี่ยนบทบาทพันธกิจ และพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จากความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนากระบวนการพัฒนาวิชาชีพของบัณฑิตคณะครุศาสตร์ ให้สนองความต้องการพัฒนาสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นอย่างไร
2. ความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร
3. ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

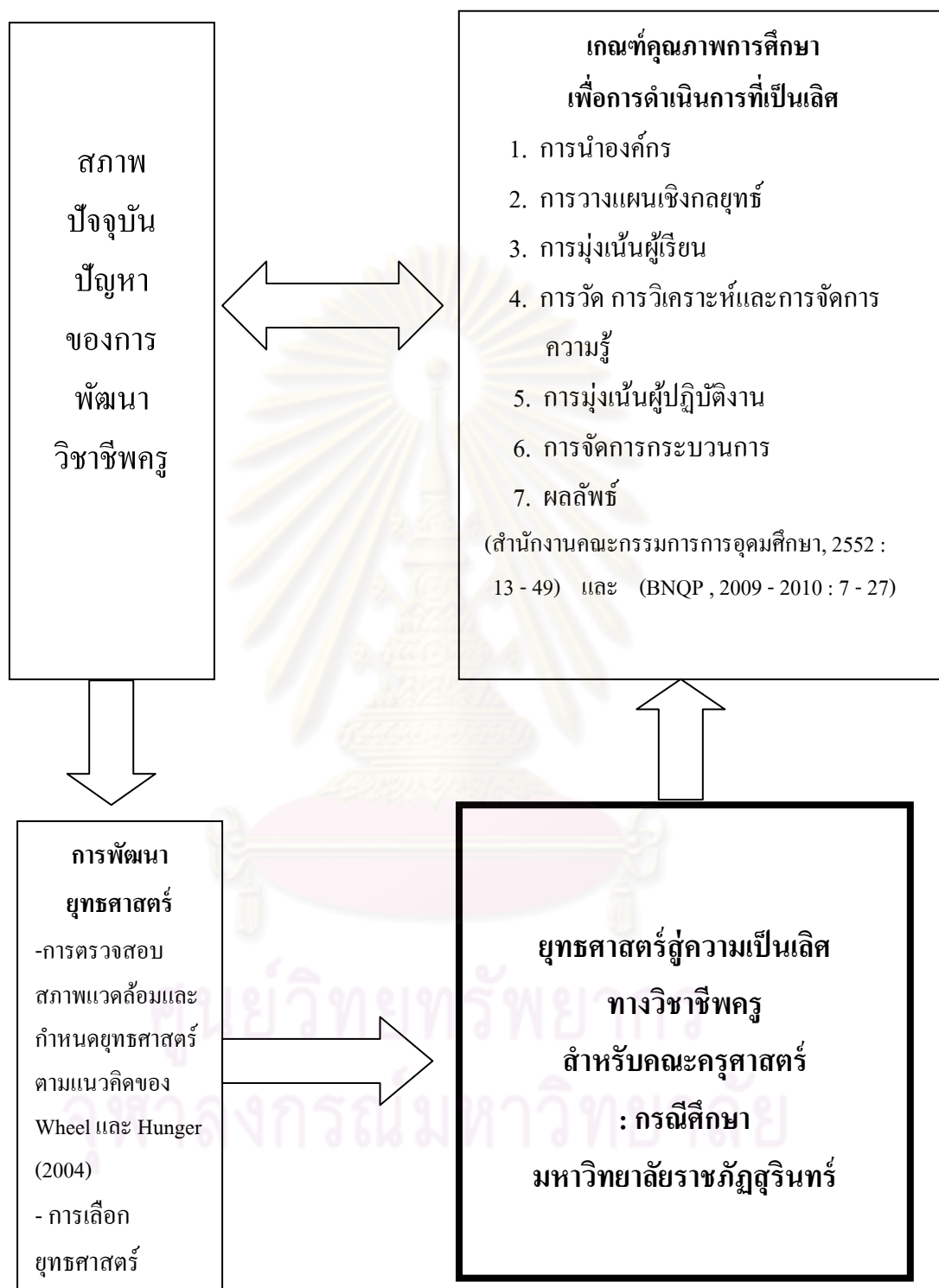
### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาโดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตช่วงเวลาของพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำหนดเป็นระยะ 5 ปี คือ พ.ศ. 2554 – 2558
2. ขอบเขตประเด็นในการวิจัย กำหนดใน 2 ประเด็น คือ เป้าหมายการกำหนดยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2554 – 2558

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ใช้เกณฑ์แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) และ BNQP (2009 – 2010)
2. การพัฒนายุทธศาสตร์ ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและกำหนดยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Wheel และ Hunger (2004) ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู หมายถึง คุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ปริญญาตรี 5 ปี) และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2. ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู หมายถึง แนวทางเชิงรุกสำหรับการจัดการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ปริญญาตรี 5 ปี) และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

3. หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ปริญญาตรี 5 ปี) หมายถึง หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (5 ปี) ที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผ่านความเห็นชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและได้รับการรับรองจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

4. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู หมายถึง หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผ่านความเห็นชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและได้รับการรับรองจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ คาดว่าจะเกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

### ด้านวิชาการ

1. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู โดยเฉพาะของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการศึกษาอย่างเป็นระบบโดยวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย ที่เน้นแหล่งข้อมูลหลากหลายตามหลักการสามเส้า (triangulation of data source)

2. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์การ ที่สามารถประยุกต์ใช้จากกระบวนการวิจัยเชิงบรรยาย

3. สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับลักษณะความเป็นเลิศ โดยเฉพาะความเป็นเลิศของคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (5 ปี) และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู

### ด้านการนำไปใช้

1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ สามารถนำยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเกณฑ์ความเป็นเลิศที่กัตสรรอย่างเหมาะสมแล้ว
2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งอื่นๆ สามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และปรับใช้ที่เหมาะสม
3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งและผู้เกี่ยวข้อง เกิดความตระหนัก ไม่ละเลยต่อความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

#### การจัดการเชิงยุทธศาสตร์

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

#### การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศ

1. ความเป็นมา
2. ความหมาย
3. กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
4. เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
5. คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

#### ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ในอนาคต

8. สถานภาพครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ที่พึงคาดหวังในอนาคต
9. จุดอ่อนและจุดแข็งของครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์
10. โอกาสและภาวะคุกคามของครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์
11. แนวทางสู่ออนาคต
12. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์
13. ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์
14. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9 - 10

#### การพัฒนาวิชาชีพครู

1. การกำหนดวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม
2. การเข้าสู่วิชาชีพ
3. การดำรงอยู่ในวิชาชีพ
4. การควบคุมการประกอบวิชาชีพ
5. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา



6. การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพ
7. การพัฒนาวิชาชีพครูในต่างประเทศ
8. แนวทางใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูของประเทศไทย  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

สาระสำคัญในตอนนี้ประกอบด้วย

#### 1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ ธรรมชาติ และลักษณะของยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์

1.3 องค์ประกอบและกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

2. แนวคิดการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์โดยวิธี SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix

### รายละเอียดของสาระสำคัญมีดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิดแรกเริ่มของ “ยุทธศาสตร์” พบว่า Quinn และ Evered (cited in Mintzberg 1996:2) ได้กล่าวถึง “ยุทธศาสตร์” ที่มีมาแต่เดิมว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับบทบาทตามตำแหน่งในกองทัพ ต่อมามีความหมายในเชิงศิลปะของนักรบที่เกี่ยวกับการใช้จิตวิทยาและทักษะการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทที่ได้รับและในช่วงเวลา 450 ปี ก่อนคริสตกักราช คำนี้ได้รับการปรับมาใช้เกี่ยวกับด้านทักษะการบริหารจัดการ และหลังจากนั้นได้มีการนำไปใช้กับการจ้างงานและการจัดระบบบริหารที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรจนถึงยุคปัจจุบัน ที่มาของคำว่า ยุทธศาสตร์ดังกล่าว เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาของ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543:11) ที่กล่าวถึงที่มาของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ว่ามี รากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ใช้ในความหมายของศิลปะและศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ หมายถึง เรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์ ปัญหาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวางแผน

บริหารและจัดการองค์การ โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ ธรรมชาติและลักษณะของยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้การศึกษาความหมายยุทธศาสตร์เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาถึงความหมายดังกล่าวใน 2 มุมมอง คือ มุมมองที่เป็นที่รู้จักใช้ทั่วไป และ มุมมองที่ใช้ในการบริหารองค์การ โดยในมุมมองแรก ผู้วิจัยได้ศึกษาจากพัฒนาการของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 – 2005 พบว่า มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

The Oxford Encyclopedic English Dictionary (1991 : 1432) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนกิจกรรมหรือนโยบายในทางธุรกิจหรือการเมือง ซึ่งต่อมา Webster’s News World College Dictionary (1996 : 1324) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ยุทธวิธี หรือวิธีการที่รอบคอบเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย ในขณะที่ Chambers 21<sup>st</sup> Century Dictionary (1996 : 1393) ให้ความหมายที่เน้นไปในการวางแผน ว่า หมายถึง การวางแผนระยะยาวในอนาคตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือการพัฒนา ส่วน Encarta World English Dictionary (1999 : 1848 – 1849) ได้ให้ความหมายที่กว้างออกไปว่า หมายถึง การวางแผนในเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือ ศิลปะในการพัฒนาหรือการนำแผนไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นความหมายที่ใกล้เคียงกับ Reader’s Digest Great Dictionary of English Language (2001 : 969) ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนที่ได้มีการออกแบบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาวที่ได้กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง The World Book Dictionary (2001 : 2069) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนและการบริหารจัดการที่ชาญฉลาดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และในความหมายล่าสุดที่ปรากฏใน Longman Dictionary of English Language and Culture (2005 : 1377) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่าเป็นแผนเฉพาะเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำกิจกรรมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งก็มีความหมายใกล้เคียงกับ Oxford Advanced learner’s Dictionary of Current English (2005 : 1516) ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ คือ แผนที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จากความหมายของยุทธศาสตร์ตามพจนานุกรมที่ได้ศึกษาดังกล่าว ส่วนใหญ่จะเน้นไปในเรื่องของการวางแผนและการวางแผนระยะยาว ซึ่งมีเพียงนิยามเดียวที่ให้ความหมายในเรื่องของยุทธวิธีหรือวิธีการเพื่อไปถึงเป้าหมาย ในช่วงเวลาต่อมา มีการให้ความสำคัญกับความรอบคอบและความชาญฉลาด โดยมุ่งเน้นที่บรรลุผลตามเป้าหมายเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นหลัก

สำหรับความหมายของยุทธศาสตร์ในมุมมองที่ใช้ในการบริหารองค์การนั้น พบว่าในทัศนะของนักบริหาร มีความหมายในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารในระดับสูง กล่าวคือ

ในปี ค.ศ. 1986 Henderson (A Harvard Business Review, 1989 : 141) ได้เสนอบทความเรื่อง The Origin of Strategy และได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง การไต่ร่องอย่างรอบคอบ ในการวางแผนดำเนินการ เพื่อพัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านธุรกิจและปรับใช้อย่างเหมาะสม ต่อมา Mintzberg และ Quinn (1996 : 16) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง 5 P's คือ แผน (Plan) กลวิธี (Ploy) แบบแผน (Pattern) ตำแหน่งหรือสถานะ (Position) และ โลกทรรศน์ทางองค์กร (Perspective) ส่วน Porter (1996, cited in Robert F. Grattan, 2002 : 10) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การสร้างลักษณะเฉพาะและสถานการณ์ให้มีคุณค่าด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน ต่อมาในปี 2004 Hill and Jones (2004 : 3) ได้ให้ความหมายที่เน้นการบรรลุเป้าหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจเป็นหนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่า ความหมายดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับทัศนะของสมาน อัสวภูมิ (2545 : 140) ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว และจุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์ (2549 : 45) ที่กล่าวถึงความหมายของยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการใช้พลัง หรือศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติการ หรือใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึง ชรติ อุณสัมฤทธิ์ (2550 : 102) ที่ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง วิธีการ เทคนิคที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หากจะพิจารณาความหมายของยุทธศาสตร์ในมุมมองของการบริหารองค์กรที่ได้กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่ายุทธศาสตร์ไม่ได้เป็นเพียงแผนเท่านั้น หากแต่หมายถึงวิธีการแบบแผนการปฏิบัติที่ได้มีการพิจารณาวิเคราะห์เป็นอย่างดีเพื่อให้การดำเนินงานนั้น บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหากจะประมวลสรุปความหมายทั้ง 2 มุมมองแล้ว จะเห็นว่าความหมายของยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ คือ แนวทาง วิธีการ หรือแบบแผนการของหน่วยงานที่ได้ผ่านการไต่ร่องและตรวจสอบอย่างรอบด้าน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

### ลักษณะธรรมชาติของยุทธศาสตร์

Grattan (2002 : 11 – 16) ได้กล่าวถึง ลักษณะธรรมชาติของยุทธศาสตร์ว่าต้องเกี่ยวข้องกับหรือมีลักษณะที่ชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้

1. การนิยามความหมายด้วย 5 P's ของ Mintzberg และ Quinn (1996 : 3) ที่ได้ให้ทัศนะว่า ยุทธศาสตร์ไม่สามารถใช้คำคำเดียวอธิบายความหมายได้ แต่สามารถอธิบายได้ 5 คำ หรือ 5 P's คือ แผน (Plan) กลวิธี (Ploy) แบบแผน (Pattern) สถานะหรือตำแหน่งขององค์กร (Position) และ โลกทรรศน์ขององค์กร (Perspective)

2. การแข่งขัน ยุทธศาสตร์ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการแข่งขันและถึงแม้จะไม่ถูกใช้ในสถานการณ์แข่งขัน จุดประสงค์ของการใช้ยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือส่วนบุคคลก็คือการได้รับชัยชนะ ความสำเร็จ การได้ทำในสิ่งที่ดีกว่า หรือการค้นหาแนวทางเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Schoemaker (cited in Grattan, 2002 : 12) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์เป็นเหมือนการสร้างความเข้าใจในสิ่งที่บริษัทควรจะทำและควรจะเปลี่ยนอย่างไรให้ผู้คนได้ทราบ เพื่อจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

4. การจัดลำดับงาน การคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตระยะยาวที่เราไม่สามารถล่วงรู้ได้และด้วยความสามารถขององค์กรในการจัดลำดับงานใหม่และการจัดเตรียมโครงสร้างที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ได้

5. การตัดสินใจ เนื่องจากยุทธศาสตร์ คือ การเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น กระบวนการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์จึงต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เนื่องจากยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการเลือกทางเลือกที่ดีและยุทธศาสตร์ที่ไม่ถูกต้องก็มาจากทางเลือกที่ไม่มีคุณภาพ

6. มุมมองใน 3 มิติ Pettigrew (cited in Grattan, 2002 : 14) ได้เสนอการพิจารณาธรรมชาติทางยุทธศาสตร์ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญเท่ากันอยู่ 3 ประการ คือ เนื้อหา บริบท และกระบวนการ

7. การมีกลยุทธ์หลายระดับ คือ มีกลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

8. ภาพรวมขององค์กร ไม่ว่าจะกำหนดกลยุทธ์ในระดับใด ธรรมชาติคือการเกี่ยวข้องกันในภาพรวม ซึ่งเมื่อพัฒนาเต็มที่แล้วจะต้องเกี่ยวข้องกับ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การเงิน สภาพแวดล้อม ความสามารถขององค์กร ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธรรมชาติขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และศีลธรรมจรรยา

9. ยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของทรัพยากรและความสามารถ การเลือกยุทธศาสตร์ต้องคำนึงถึงความสมเหตุสมผลและความเป็นไปได้ ข้อจำกัดหนึ่งอาจเป็นหนทางที่จะใช้ประโยชน์สำหรับองค์กร ดังนั้นควรมีการให้ข้อมูลที่ครบสมบูรณ์แต่ควรมีการระบุแนวคิด แนวทาง ปัจจัยที่สำคัญ เช่น ความสามารถ สติปัญญาของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจที่ได้แสดงไว้อย่างชัดเจน

### ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาตัวอย่างของยุทธศาสตร์ในทางธุรกิจและการทำสงคราม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารจัดการทางการศึกษา จะพบว่า Mintzberge และ Quinn (1996 : 6 – 10) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่ดีมีประสิทธิภาพไว้ว่า ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความชัดเจนและมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน
2. มีลักษณะของความคิดริเริ่ม
3. สอดคล้องตรงประเด็นกับสิ่งที่องค์กรต้องการ
4. ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ได้เมื่อมีความจำเป็น
5. สามารถประสานงานและอาศัยภาวะผู้นำในการดำเนินการ
6. เป็นสิ่งที่ทำให้ประหลาดใจ น่าสนใจ
7. แสดงถึงความมั่นคง ปลอดภัยขององค์กรในทุกด้าน

### 1.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างถูกทิศทางและมั่นคง เพราะการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์มีขั้นตอน หลักการที่ละเอียดรอบคอบ อนิวัช แก้วจางง (2551 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์การกำหนดทิศทางองค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาดและคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า แต่หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวัง ก็อาจกระทำบางอย่างที่ส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short – term and Long term Advantage) โดยจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผล



เป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

หากจะมองในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินงานขององค์กรที่มียุทธศาสตร์และองค์กรที่ไม่มียุทธศาสตร์ จะพบว่ามีความแตกต่างกันตามที่ Kenny (2005 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานที่มียุทธศาสตร์นั้นจะมีความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย จุดเน้นและวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ในขณะที่การดำเนินงานที่ไม่มียุทธศาสตร์นั้นจะขาดความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์ มีการกำหนดเป้าหมายไว้ด้วยข้อความกว้าง ๆ ไม่ชัดเจนขาดจุดเน้นและมีวิธีดำเนินการและการรายงานผลที่ยู่ยาก สับสน

### 1.3 องค์ประกอบและกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิดของ Kaplan และ Norton (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์. 2546 ; 12 – 19) ถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง พบว่าจะต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation to Execution)
3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ต่อจากนั้นจึงเป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยจะต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่ายุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้มีความเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้องค์กรต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเช่นกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้กล่าวถึง รายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละด้านในรายงานผลการศึกษา การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีสาระสำคัญสรุปตามองค์ประกอบแต่ละด้านว่ามีแนวปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ

การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการวางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นกระบวนการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) หลังจากกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องสามารถแปลงยุทธศาสตร์นั้น ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลจากการศึกษาแนวทางขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและองค์กรที่เป็นเลิศ พบว่าการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วน ได้แก่ การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้นความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Capability)

2.1 การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลนั้น ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

2.1.1 โครงการและงบประมาณ (Projects and Budget) ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณต่าง ๆ ซึ่งโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณ และมีการดำเนินโครงการตามที่วางแผนไว้นั้นจะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

2.1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure and Work Processes) ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นแล้ว การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรควรต้องปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Structure follow Strategy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า

องค์การมีรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เนื่องจากถ้าโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขาดความ สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ก็ยากที่จะ เกิดผลสัมฤทธิ์ได้

2.1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร (Personnel's Competencies) การที่ยุทธศาสตร์จะได้รับการขับเคลื่อนได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ปัญหาที่มัก จะเกิดขึ้นในองค์การทั่วไป คือ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ เหมาะสมและ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนั้นการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้ เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์การ จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

2.1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Organization Culture and Shared Value) นอกเหนือจากสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย เช่นเดียวกันยุทธศาสตร์ขององค์การ

2.1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and Information Systems) ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งที่เป็นความรู้ (Knowledge) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยทั้งความรู้และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการนั้น ควรจะเป็น ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารสามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา

2.1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems) มีระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากระบบที่ผลักดัน และสนับสนุนให้บุคลากรขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหาร ระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลได้ จึงควรจะต้องผูกกระบวนการ ประเมินผลในทุกระดับขององค์การให้เข้ากับยุทธศาสตร์

2.1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน (Incentives and Motivation Systems) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับในองค์การได้มีส่วนร่วม รับผิดชอบ และผลักดันให้ ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผล จะต้องมีการออกแบบระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เกื้อหนุนให้ บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นอกเหนือจากการผูกกระบวนการประเมินผลเข้ากับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์ มักจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับการจูงใจ ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้

มุ่งมั่นและปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับการจูงใจ และผลตอบแทนขององค์กรก็ควรที่จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้วย

2.2 ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) นอกเหนือจากการทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทั้ง้องค์การให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แล้ว การจะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้นั้น องค์กรยังจะต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อนหรือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

2.2.1 ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร (Leadership Skills and Style) ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ทั้ง้องค์การมุ่งมั่นและเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ โดยจะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารระดับสูงก่อน

2.2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Passion and Commitment from Top management in Implementing Strategy) นอกเหนือจากทักษะ ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องมีความมุ่งมั่นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังจะต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น ไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในเวลาชั่วข้ามคืน อีกทั้งยังต้องอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ ซึ่งมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงต่อการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

2.2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบโดยเฉพาะ ทั้งนี้ ถึงแม้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่ก็จะต้องให้ความสำคัญต่องานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ขาดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมดจำเป็นต้องมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจจะใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร หรือจัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy management)

2.2.4 เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม (Organization Agility and Innovation) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการดำเนินงานและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

2.2.5 การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Open and Collaborative) การที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ใน



หลาย ๆ สถานการณ์ต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้นการที่องค์กรสามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ในหลากหลายรูปแบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

2.2.6 การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร (Best Practices and Knowledge Sharing) การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญและแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่ระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ทั้งองค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้วจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งเป็นการประเมินว่าได้มีปัญหาลุप्तรรคใด ๆ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการรวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรต่อไป

หากจะพิจารณาขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543 : 19) จะพบว่ามีขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่แตกต่างจากที่ได้กล่าวมา เนื่องจากมีการควบคุมยุทธศาสตร์ในขั้นตอนสุดท้าย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามิกิจกรรมย่อยของการประเมินยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (Internal and External Environment Analysis)

1. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement)
2. การระบุภารกิจหลัก (Vision Statement)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)
5. การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)



### ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

1. โครงการ (Project)
2. งบประมาณ (Budget)
3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure)

### ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling)

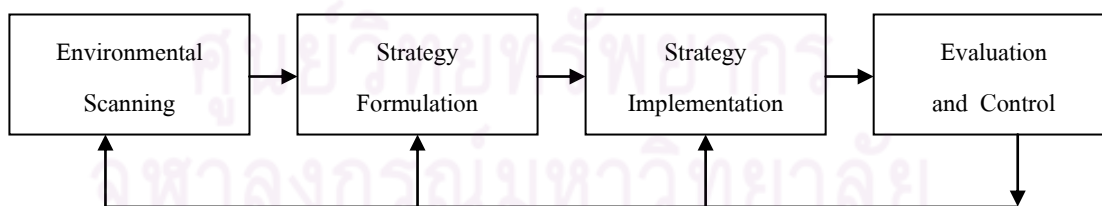
1. การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of Standard)
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparison of Performance with Standard)
4. การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Action)

ส่วนทัศนะของ Wheelen และ Hunger (2004 : 9) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
2. การกำหนดยุทธศาสตร์
3. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
4. การประเมินผลและควบคุม

องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภาพที่ 2

### แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



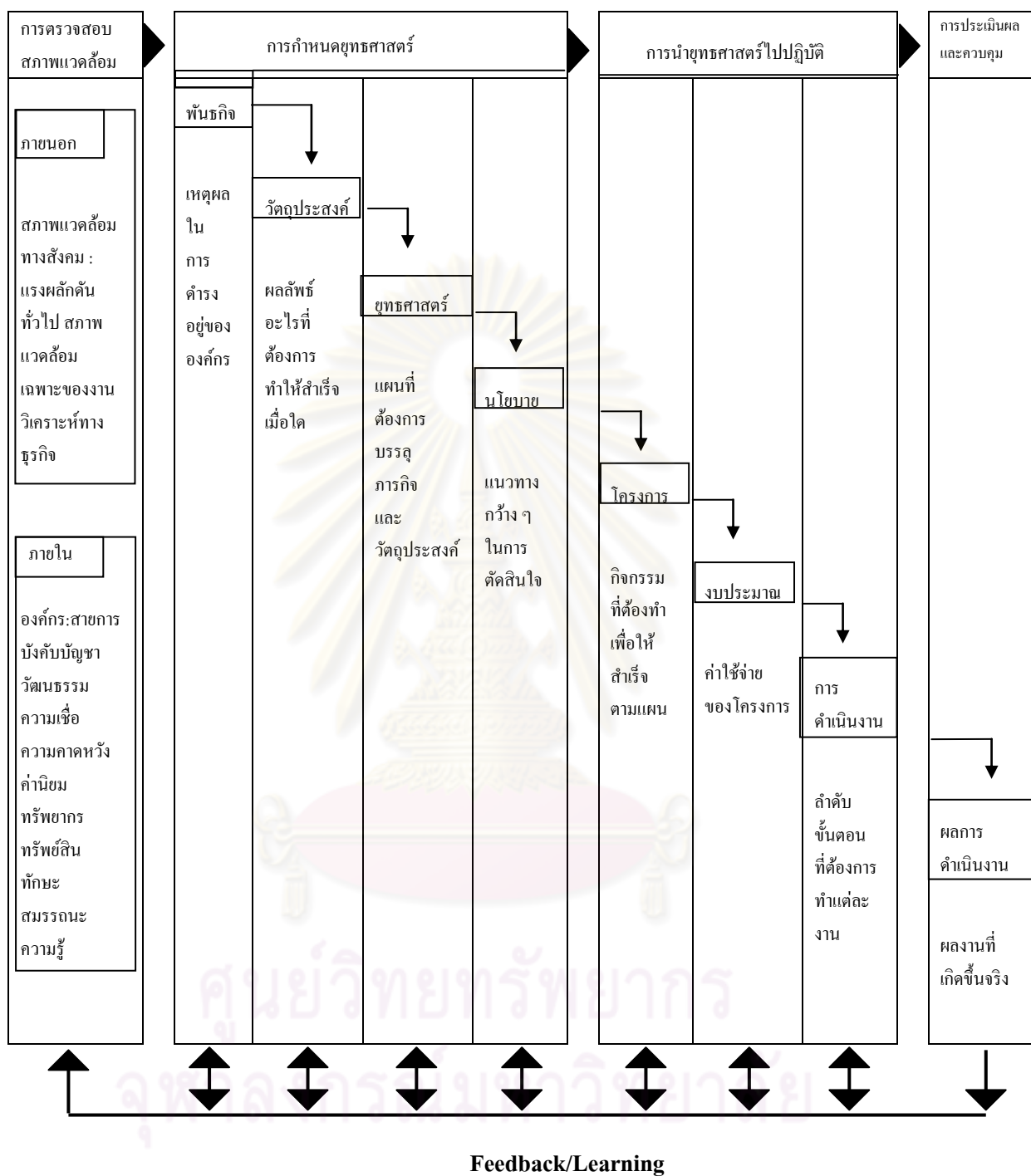
ที่มา : Wheelen and Hunger (2004) Strategic Management and Business Policy. 9<sup>th</sup> ed. pp.9 Upper Saddle River, NJ : Pearson.

จากแผนภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ดังกล่าว Wheelen และ Hunger อธิบายการตรวจสอบสภาพแวดล้อมว่าเป็นการตรวจตราประเมินและเผยแพร่ข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานสำคัญในองค์การ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญทางยุทธศาสตร์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเป็นตัวสำคัญที่จะมีผลต่ออนาคตขององค์กร วิธีการที่ง่ายที่สุดในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมดังกล่าว คือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอกองค์กรและไม่ได้เป็นรูปแบบเดียวกันกับการบริหารจัดการภายใน สิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เหล่านี้ก่อให้เกิดบริบทขององค์กรที่เป็นอยู่ในขณะนั้นและอาจมีอิทธิพลและมีแนวโน้มจะเข้าไปในสิ่งแวดล้อมทางสังคมหรือ เป็นองค์ประกอบเฉพาะที่เข้าไปมีส่วนในสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรที่มักจะเรียกว่าสภาพทั่วไปขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่มีอยู่ในองค์กรและไม่ได้อยู่ในการควบคุมในระยะสั้น ๆ ของการบริหารจัดการในระดับสูง สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดบริบทในการทำงานซึ่งหมายถึงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมและแหล่งเรียนรู้ขององค์กร ส่วนที่เป็นจุดแข็งจะทำให้เกิดสมรรถนะแกนกลางที่สำคัญที่องค์กรสามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ Wheelen และ Hunger ยังได้นำเสนอรูปแบบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่มา : Wheelen and Hunger (2004). **Strategic Management and Business Policy**. 9<sup>th</sup> ed. pp.10. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

การกำหนดยุทธศาสตร์ตามรูปแบบที่นำเสนอ Wheelen และ Hunger อธิบายถึงขั้นตอนย่อยด้านพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และนโยบายว่าต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

### พันธกิจ

พันธกิจขององค์กรคือจุดมุ่งหมาย หรือแนวคิดในการดำรงอยู่ขององค์กรว่าจะให้อะไรแก่สังคม ยุทธศาสตร์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับจะเป็นพื้นฐานขององค์กรและเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่จะทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นในเรื่องของการดำเนินงานเพื่อให้บริการและผลผลิตตามที่ต้องการ

### วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมตามแผน วัตถุประสงค์จะระบุถึงสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดและต้องมีจำนวนที่พอจะเป็นไปได้ ความสำเร็จของวัตถุประสงค์องค์กรควรเป็นผลลัพธ์มาจากการทำพันธกิจขององค์กรให้สมบูรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายควรมีขอบข่ายในเรื่องต่อไปนี้ เช่น ผลกำไร ประสิทธิภาพ ความเจริญก้าวหน้า การมีชื่อเสียงที่ดี การให้ผลประโยชน์ต่อพนักงาน การให้ผลประโยชน์ต่อสังคม การเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี และความอยู่รอดขององค์กร ฯลฯ

### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์จะก่อให้เกิดการวางแผนที่ครอบคลุม ชัดเจน ซึ่งจะระบุว่าองค์กรจะทำพันธกิจและวัตถุประสงค์ให้สำเร็จผลอย่างไร ยุทธศาสตร์มี 3 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติ (Functional strategy)

### นโยบาย

นโยบายขององค์กร คือ แนวทางปฏิบัติที่เด่นชัด เพื่อการตัดสินใจเลือกการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์อีกแนวคิดหนึ่งที่นิยมในปัจจุบันเป็นแนวคิดของ Strickland และ Gamble (2008:19) ที่กล่าวถึงระบบการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน และบูรณาการร่วมกันอยู่ 5 ระยะ คือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้กรอบทิศทางที่จะพัฒนารวมถึงผลผลิตลูกค้าและเทคโนโลยีที่ควรจะเป็น

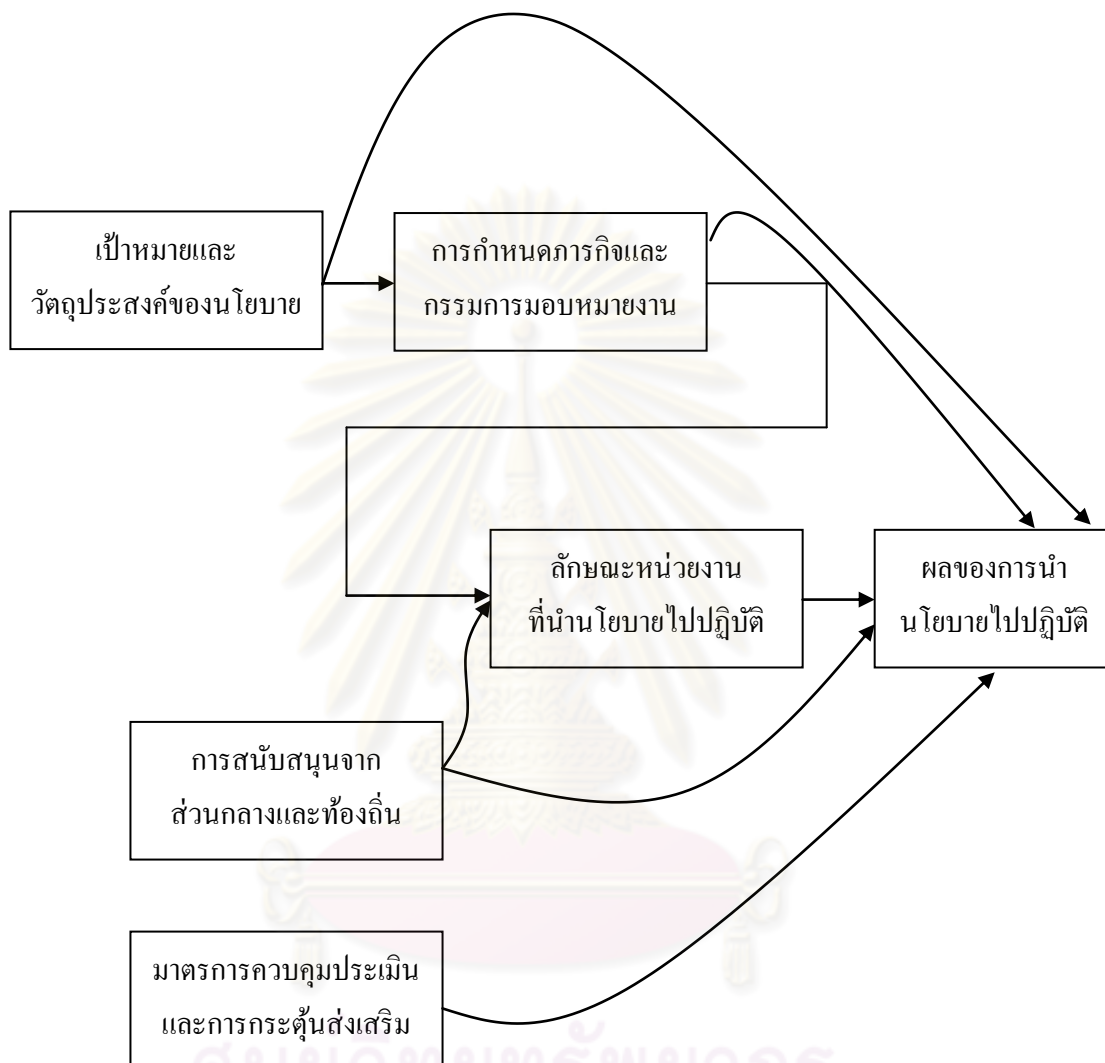
2. กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงาน
3. กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์
4. ปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ที่ได้เลือกไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับเป้าหมายในระยะยาว วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์หรือการดำเนินการให้สำเร็จ เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลง แนวคิดและโอกาสใหม่ขององค์กร

ดังนั้น หากจะศึกษาขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปใช้จะพบว่ามีความคล้ายคลึงกับการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยสามารถเชื่อมโยงกับแนวกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของกล้า ทองขาว (2549 : 196-203) ที่ได้การสำรวจวรรณกรรมการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา พบว่า มีตัวแปรหลากหลายที่ส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้มีกรวมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นชุด ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้ 1) ชุดตัวแปรด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ชุดตัวแปรการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 3) ชุดตัวแปรลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ชุดตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น 5) ชุดตัวแปรมาตรการควบคุม ประเมินผลและการกระตุ้นส่งเสริม และ 6) ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุทั้ง 6 ประการดังกล่าว ก่อให้เกิดผล คือความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปของตัวแบบเชิงสมมติฐาน คือ ตัวแปรด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นตัวแปรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติคล้ายกับตัวแปรด้านภารกิจและการมอบหมายงาน และตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น ส่วนตัวแปรลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติและตัวแปรมาตรการควบคุมประเมินผลและการกระตุ้นส่งเสริมมีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง เมื่อนำตัวแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปทดสอบเชิงประจักษ์กับกลุ่มตัวอย่างในกระบวนการนำนโยบายตรงๆ เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ พบว่าลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับตัวแบบสมมติฐานที่สร้างขึ้น ดังแผนภาพดังนี้



### แผนภาพที่ 3 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ



ที่มา : กุลา ทองขาว. (2549). ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ. ในนโยบายและการวางแผนการศึกษา. หน้า 203.

ส่วนการประเมินยุทธศาสตร์นั้น Owen (1993, อ้างถึงในสมบัติ ชำรงฉัญวงศ์ : 505 – 506) ได้จำแนกรูปแบบของการประเมินผลนโยบายออกเป็น 5 รูปแบบซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการประเมินยุทธศาสตร์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การประเมินผลกระทบ เป็นการประเมินที่มุ่งวัดผลที่เกิดขึ้นจริงของนโยบายหรือโครงการเพื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวังไว้ว่าสอดคล้องกันหรือไม่

2. การประเมินผลการบริหารโครงการ เป็นการพิจารณาว่าโครงการมีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติเพียงใด การนำไปปฏิบัติสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งในด้านขององค์การที่รับผิดชอบ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ

3. การประเมินผลกระบวนการ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของโครงการ ตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงานนโยบายหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนใดและจะต้องแก้ไขอย่างไร หรืออาจจะต้องปรับปรุงทั้งกระบวนการ

4. การประเมินผลการออกแบบ เป็นการพิจารณาแบบแผนของโครงการที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องเชิงตรรกะที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เรียกว่า การประเมินผลล่วงหน้า (pre - evaluation) ซึ่งจะมีผลต่อการปรับปรุงการออกแบบโครงการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ในกรณีที่พบว่ามีส่วนหนึ่งส่วนใดที่ขาดความสมบูรณ์และอาจก่อให้เกิดปัญหาเมื่อนำไปปฏิบัติจะทำให้ลดความสูญเสียได้มาก

5. การประเมินผลเพื่อพัฒนา เป็นการประเมินผลลักษณะที่เกิดขึ้นก่อนการออกแบบโครงการซึ่งจะช่วยให้นักวางแผนตัดสินใจได้ว่าจำเป็นต้องมีโครงการอะไรบ้างเพื่อตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของประชาชน

จากการศึกษากระบวนการยุทธศาสตร์จากแนวคิดของนักบริหารที่ได้กล่าวไปทั้งหมดจะเห็นว่า มีขั้นตอนสำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์

## 2. แนวคิดการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์โดยวิธี SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์จาก TOWS

### Matrix

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร จำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันในองค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในด้านอุปสรรคและโอกาส ทั้งนี้เพื่อให้ทราบสถานะที่แท้จริงขององค์กรว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะกำหนดทิศทางในการพัฒนา เทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมใช้ในวงการธุรกิจและองค์กรอื่นในปัจจุบัน คือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่ง Alert Humphrey นักวิจัยจากมหาวิทยาลัย Stanford ได้คิดค้นขึ้นโดยในตอนแรกได้ใช้คำว่า SOFT analysis ซึ่งมาจากคำว่า Satisfactory Opportunity Fault และ Threat และต่อมาได้พัฒนาเป็นคำว่า SWOT ซึ่งเป็นคำย่อมาจากอักษรตัวแรกของคำว่า Strength Weakness Opportunity และ Threat <http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html>)

SWOT Analysis เป็นเทคนิควิธีในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้รับความนิยมมานานและเหมาะสมกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ดังแนวคิดของ Wheelen และ Hunger (2004 : 109) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

“Over the years, SWOT analysis has proven to be the most enduring analytical technique used in strategic management.”

ซึ่งมีความหมายว่า ในรอบหลายปีที่ผ่านมา การวิเคราะห์ SWOT ได้รับการพิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ถูกนำไปใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มายาวนานที่สุด

การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) ในการพัฒนาอย่างไรและมีปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค หรือ ภัยคุกคาม (Threat) ต่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรนี้ไปวางแผนยุทธศาสตร์ที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น สามารถรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงสามารถสร้างความเข้มแข็งและขจัดข้ออ่อนด้อยขององค์กรได้

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) นั้น ปกรณ์ ปรียากร (2548 : 100 – 101) ได้กล่าวไว้ว่าหลักที่นิยมใช้ทั่วไปคือหลักที่เรียกว่า PEST Analysis ซึ่งมีรายละเอียด คือ

1. การเมือง (Political Component = P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและลบต่อการดำเนินกิจการ เช่น นโยบายการเงินการคลัง การประกันสังคม กฎหมายลิขสิทธิ์ เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ (Economic Component = E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ อัตราการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย ต้นทุนด้านที่ดิน ค่าวัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

3. สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม เช่น อัตราการรู้หนังสือ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วิธีการใช้ชีวิต อาชีพ เป็นต้น

4. เทคโนโลยี (Technology Component = T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการผลิตสินค้าหรือบริการ เช่น ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การ

ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ เป็นต้น

เมื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม พบว่า PEST สามารถพัฒนาเป็นคำใหม่โดยเติม “E” เพิ่มอีกตัวหนึ่ง เป็นคำว่า “PESTLE” ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ว่า PESTLE เป็นวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมในวงการธุรกิจซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในวงกว้างโดยปัจจัยจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญและเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักในการพัฒนาผลผลิต หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ จากผลการวิจัยพบว่าในระยะแรกมีการอ้างอิงถึงเครื่องมือและเทคนิคในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกจากแนวคิดของ Francis J.Aguilar (1967) ที่กล่าวถึงการแบ่งหมวดหมู่ของสภาพแวดล้อมภายนอก 4 ด้าน คือ Economic (ด้านเศรษฐกิจ) Technical (ด้านเทคนิค) Political (ด้านการเมือง) Social (ด้านสังคม) ซึ่งเรียกตามอักษรตัวแรกเป็นคำย่อว่า “ETPS” ต่อมาได้มีนักวิชาการและนักบริหารพัฒนาแนวคิดดังกล่าว เป็นคำว่า PEST และ PESTLE ซึ่ง PESTLE นั้นนิยมใช้ในการตรวจสอบที่มุ่งมองถึงปัจจัยภายนอกขององค์กรและมักจะใช้ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ควบคู่กับเทคนิค SWOT ซึ่งคำว่า PESTLE เป็นคำที่มาจากอักษรตัวแรกของคำ 6 คำ คือ

Political	หมายถึง	การเมือง
Economic	หมายถึง	เศรษฐกิจ
Social	หมายถึง	สังคม
Technology	หมายถึง	เทคโนโลยี
Legal	หมายถึง	กฎหมาย และ
Environment	หมายถึง	สิ่งแวดล้อม (rapidbi, 2009 : online)

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่าศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบงบประมาณ (2545 : 32) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่าเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในควรมีประเด็นสำคัญที่แบ่งเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ

2. ผลผลิตและการบริการ (Product and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษาและคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ

3. บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ

5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6. การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

การวิเคราะห์ด้วยปัจจัยดังกล่าวสามารถเรียกสั้น ๆ ว่า 2S4M ซึ่งเป็นคำย่อที่มาจากอักษรตัวแรกของคำในด้านที่ 1 และ 2 ส่วนคำที่ 3 ย่อมาจากอักษรตัวแรกของคำในด้านที่ 3 - 6 ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

การนำผลการวิเคราะห์และสรุปสภาพแวดล้อมจะแสดงสถานภาพของสถานศึกษาที่บ่งบอกทิศทางของสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ คือ(ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, 2545 : 48)

1) เอื้อและแข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต

2) เอื้อแต่อ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหา หรือ จุดอ่อนของสถานศึกษาแล้วจะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง

3) ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็งแต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอคารฟื้นตัวของเศรษฐกิจ รอกฎหมายหรือระเบียบที่ชัดเจนเหมาะสม หรือ สถานการณ์การเมือง เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสของการพัฒนา

4) ไม่เอื้อและอ่อน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนาสถานศึกษาและในขณะเดียวกันก็มีปัญหาภายในสถานศึกษาด้วยสถานภาพดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง



ส่วนการกำหนดยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถทำได้โดยใช้ TOWS Matrix จากการศึกษาวิธีการดังกล่าวของ Knoontz และ Wehrich (1990 : 93 – 94) พบว่ามีแนวคิดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

การประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS Matrix มีขอบเขตที่กว้างและให้ความสำคัญในมุมมองที่ต่างออกไป ตารางการคิดแบบ TOWS นั้นเป็นกรอบการวิเคราะห์การคิดอย่างเป็นระบบที่ช่วยในการจับคู่เอาโอกาสและอุปสรรคภายนอก กับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นเรื่องธรรมดาที่บริษัทจะระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองเช่นเดียวกับการระบุโอกาสกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกแต่สิ่งที่เรามักจะมองข้าม คือ การเชื่อมโยงปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ซึ่งต้องการกลยุทธ์ในการดำเนินการที่ต่างกันออกไป ในการจัดการทางเลือกที่จะนำไปสู่ยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์จะอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ อุปสรรคและโอกาส และสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดอ่อน และจุดแข็ง คือ

1. ยุทธศาสตร์ WT เป็นยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายเพื่อลดจุดอ่อนและอุปสรรค ซึ่งองค์กรอาจต้องดำเนินการ เช่น รวมบริษัทเข้าด้วยกัน ตัดทอนค่าใช้จ่าย หรือสะสางหนี้ค้างชำระ
2. ยุทธศาสตร์ WO เป็นความพยายามที่จะลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโดยอาศัยความสามารถ หรือสมรรถนะจากภายนอก (เช่น เทคโนโลยี หรือ คนที่มีความสามารถตามที่ต้องการ) ที่จะช่วยให้บรรลุความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ในโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก
3. ยุทธศาสตร์ ST อยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งขององค์กรที่จะจัดการกับอุปสรรคภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มศักยภาพก่อนแล้วค่อยลดข้อที่เป็นอุปสรรคภายหลัง ซึ่งองค์กรอาจใช้เทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือ ความเข้มแข็งทางการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคจากคู่แข่ง
4. ยุทธศาสตร์ SO สภาวะการณ์ที่องค์กรต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถใช้จุดแข็งภายในเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสภายนอกสิ่งนี้ คือ เป้าหมายของกาประกอบการในการเปลี่ยนจุดยืนตามข้อมูลที่ปรากฏในตาราง หากมีจุดอ่อนองค์กรจะต้องพยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ซึ่งจะทำให้เข้มแข็งขึ้น หากเผชิญกับอุปสรรคก็จะต้องรับมือให้ได้เพื่อมุ่งจัดการให้เป็นโอกาสสำหรับองค์กร ทางเลือกดังกล่าวสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้

แผนภาพที่ 4 TOWS matrix สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็งภายใน (S)</p> <p>เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อนภายใน (W)</p> <p>เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น</p>
<p><b>โอกาสภายนอก (O)</b></p> <p>รวมถึงความเสี่ยงด้วย เช่น สภาพเศรษฐกิจและการเมือง ในปัจจุบันและอนาคต, การ เปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการ และเทคโนโลยี</p>	<p><b>SO</b></p> <p>Maxi-Maxi เป็นยุทธศาสตร์ที่ มีศักยภาพต่อการประสบ ความสำเร็จสูงสุดโดยการใช้ ประโยชน์จากจุดแข็งของ องค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์จาก โอกาสภายนอกมากที่สุด</p>	<p><b>WO</b></p> <p>Mini-Maxi เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อเอาชนะจุดอ่อนให้ได้รับ ประโยชน์จากโอกาสภายนอก</p>
<p><b>อุปสรรคภายนอก (T)</b></p> <p>เช่น การขาดแคลนพลังงาน การแข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ และการเมือง การเปลี่ยนแปลง ทางสังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การ ให้บริการและเทคโนโลยี</p>	<p><b>ST</b></p> <p>Maxi-Mini เป็นยุทธศาสตร์ที่ ใช้จุดแข็งเพื่อจัดการกับ อุปสรรคหรือหลีกเลี่ยงปัญหา</p>	<p><b>WT</b></p> <p>Mini-Mini เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง อุปสรรค เช่น การลด ค่าใช้จ่าย การระดมทุน หรือการรวมธุรกิจ</p>

ที่มา : Koontz, H. and Wehrich, H. (1990) THE TOWS MATRIX FOR STRATEGY FORMULATION> **ESSENTIALS OF MANAGEMENT**. 5<sup>th</sup> edition. pp.94.  
Singapore: McGraw-Hill.

ต่อมา Wheelen และ Hunger (2004 : 114 – 115) ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์โดยได้อธิบายและยกตัวอย่างการกำหนดยุทธศาสตร์ในบริษัทธุรกิจแห่งหนึ่งซึ่งเมื่อสรุปแนวคิดแล้วจะเห็นว่าคล้ายคลึงกันมากโดย Wheelen และ Hunger ได้กล่าวว่า การประเมินสถานภาพองค์กรด้วยการวิเคราะห์ SWOT สามารถใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมได้จำนวนมาก การใช้ TOWS Matrix (TOWS เป็นคำเรียกอีกคำหนึ่งของ SWOT) จะช่วยอธิบายถึงวิธีการในการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาส อุปสรรค ท้องถิ่นเผชิญอยู่กับจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำไปสู่ผลการกำหนดยุทธศาสตร์ 4 ด้าน เป็นการดีที่จะใช้การระดมสมองเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่อาจจะไม่ได้คำนึงถึงและยังจะผลักดันให้ผู้บริหารฝ่ายยุทธศาสตร์ได้สร้างสรรค์วิธีการไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าพอ ๆ กับยุทธศาสตร์การชะลอตัว และยังสามารถนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและยุทธศาสตร์ระดับฝ่ายได้อีกด้วย

การคิดชุดของยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมขององค์กรนั้น Wheelen และ Hunger กล่าวว่า จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน คือ

ยุทธศาสตร์ SO กำหนดขึ้นโดยการพิจารณาถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้จุดแข็งภายในเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาส

ยุทธศาสตร์ ST พิจารณาถึงจุดแข็งขององค์กร หรือหน่วยงานเพื่อหาวิธีหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ยุทธศาสตร์ WO เป็นความพยายามที่จะเอาประโยชน์จากโอกาสโดยการหาทางเอาชนะจุดอ่อน

ยุทธศาสตร์ WT พิจารณาถึงการตั้งรับหรือลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

TOWS Matrix เป็นประโยชน์มากในการกำหนดชุดทางเลือกที่จะใช้เป็นยุทธศาสตร์สำหรับผู้ที่มิอำนาจตัดสินใจซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ไม่ได้คำนึงถึง TOWS Matrix สามารถใช้กับหน่วยงานในภาพรวมทั้งหมด หรือ อาจใช้สำหรับหน่วยงานเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กร อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix เป็นเพียงวิธีการเดียวในหลาย ๆ วิธีการที่จะกำหนดเป็นทางเลือกสำหรับสร้างยุทธศาสตร์ได้ วิธีการอื่นเป็นการประเมินแต่ละหน่วยงานในองค์กรตามกรอบกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้

จากการศึกษาแนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ตาราง TOWS matrix ของนักวิชาการทั้ง 4 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกมิติที่ส่งผลทำให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ตรงประเด็น ชัดเจนและทำทนายต่อการพัฒนาศักยภาพในเชิงรุกขององค์กร โดยยุทธศาสตร์ SO นั้นเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้จุดแข็งในองค์กรร่วมกับโอกาสที่

เอื้อจากภายนอก เป็นการคิดในเชิงรุกที่ดึงเอกลักษณ์ความโดดเด่นขององค์กรมาใช้อย่างเต็มที่ ยุทธศาสตร์ WO เป็นวิธีการที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์กรให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุดโดยใช้ข้อได้เปรียบหรือโอกาสจากภายนอกมาช่วยแก้ไข เช่น กำลังคน เทคโนโลยี ฯลฯ ยุทธศาสตร์ ST เป็นวิธีดำเนินการที่จะใช้จุดแข็งภายในองค์กรในการควบคุม หรือจัดการกับอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอกซึ่งอาจดำเนินการในลักษณะที่เสริมจุดแข็งภายในก่อนเพื่อป้องกันอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก ส่วนยุทธศาสตร์ WT นั้น เป็นยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงความพยายามอย่างที่สุดที่จะลดจุดอ่อนภายในองค์กรซึ่งเป็นการดำเนินการในเชิงรับและในเวลาเดียวกันจะต้องคิดหาวิธีที่จะหลีกเลี่ยงอุปสรรค ข้อจำกัด หรือภัยคุกคามจากภายนอกให้ได้ซึ่งอาจเป็นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร

## การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศ

### 1. ความเป็นมา

ความเป็นมาของการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศของไทย เริ่มจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่รู้จักกันในชื่อของ Thailand Quality Award (TQA) คือ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือที่เรียกกันว่า PMQA ที่ปรับจาก TQA ที่นำมาใช้กับการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวความคิดของการพัฒนากรอบความเป็นเลิศทางการศึกษา MBNQA ด้านของ Education Excellence Award คือ Malcolm Baldrige รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่เรารู้จักกันในนามของ TQA เกิดขึ้นในราว ๆ ปี ค.ศ. 1996 – 1997 หนึ่งปีก่อนเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจ มีคำริจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กับ สวทช. เห็นควรจะต้องมีรางวัลอย่างไรอย่างหนึ่งเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติให้หน่วยงานที่เป็นหัวหอก เป็นการยกย่องให้กับอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศในประเทศไทยเฉกเช่นกับประเทศอื่น ๆ ซึ่งในขณะนั้นมีรางวัลที่มีชื่อเสียงมาก คือ รางวัล Malcolm Baldrige รางวัลของ European Foundation for Quality Excellence (EFQE) และ Japan Quality Award ในขณะนั้นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ มีอยู่มากมายทั่วโลกที่มีผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงการที่รางวัลเหล่านี้ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ สวทช. ใช้เวลาในการพัฒนาประมาณ 1 ปี จึงเสร็จและกำลังจะประกาศใช้ ปรากฏว่าเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจพอดี จึงได้ไปเก็บไว้ประมาณ 5 ปี หลังจากนั้นถึงได้เริ่มประกาศใช้ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2550)

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดำเนินการตาม MBNQA อย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นรางวัลที่มีชื่อเสียงมาก เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1987 ในขณะนั้น ตั้งชื่อรางวัลเพื่อเป็นเกียรติให้กับ Mr. Malcolm Baldrige อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกาที่เสียชีวิตในการ

แข่งขันจีมา ในการประยุกต์มาใช้กับรางวัลของไทยนั้น วัตถุประสงค์ของ TQA คือ ต้องการส่งเสริมให้นำแนวทางของรางวัลนี้ใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันเพื่อประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กับการพัฒนาองค์กร คือ กรอบของความเป็นเลิศทางด้านของธุรกิจ Business Excellence Model เมื่อได้รางวัลแล้วรางวัลนั้นถึงจะเรียกว่า MBNQA เหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการกรอบของความเป็นเลิศเนื่องจากการแข่งขันมีความรุนแรงมาก ลูกค้าต้องการสิ่งทีมากกว่าเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ

สำหรับรางวัล Baldrige ในส่วนที่เป็นการศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) ต้องการที่จะเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรในการมองหาระบบของการบริหารจัดการคุณภาพเชิงรวมที่เป็นระดับสูงสุด 2) เพื่อการมุ่งเน้นการแข่งขัน เพราะฉะนั้นจะเป็นระบบมาตรฐานหนึ่งที่ทำให้องค์กรใช้เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ เป็นกรอบที่ใช้สำหรับองค์กรเพื่อนำไปปรับใช้กับองค์กรเอง และกระบวนการของตัวเองเพื่อมุ่งสู่การบริหาร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 3) เพื่อที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินมาตรฐานทางด้านคุณภาพ การคาดหวัง เพื่อให้เกิดการสื่อสาร การแบ่งปันระหว่างภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ในปี ค.ศ. 1997 เปลี่ยนชื่อจากคำว่า award เป็น Criteria for Performance Excellence คือ เกณฑ์สำหรับความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ในปี ค.ศ. 1999 ได้เพิ่มเรื่องของ Health and Education Criteria ขึ้นโดยเขียนมาตรฐานแยกเป็น 2 ฉบับ ในปี ค.ศ. 2005 มีรางวัลทางด้านภาพลักษณ์ คือ non-profit award เกิดขึ้นและเริ่มใช้ในปี 2006

เกณฑ์มาตรฐานด้านการศึกษานี้ต้องการที่จะเป็นบรรทัดฐาน เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาว่ามีความน่าเชื่อถือและมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงกระบวนการอย่างไร และต้องการที่จะสนับสนุนหรือให้กำลังใจกับสถาบันการศึกษาทั้งหลายให้มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แล้วนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นมาแบ่งปันความรู้ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษาเองกับสถาบันทางด้านธุรกิจที่เป็นเลิศทางด้านของผลิตและทางด้านการบริการ

ในปี ค.ศ. 1999 – 2006 มีผู้สมัครเข้ามาเป็นการศึกษายืนยันพื้นฐานและด้านอุดมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 115 ราย มีเพียง 7 รายเท่านั้นที่ได้รับรางวัล รางวัลของ Baldrige ต้องเป็นผู้ชนะเท่านั้น คือ ได้ 650 คะแนนขึ้นไป ของประเทศไทยเรามี TQC ที่เลียนแบบมาจากสิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Class (SQC) ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1999 โดยที่ใน 2 ปีแรกไม่มีใครได้รับรางวัล



ในปี ค.ศ. 2001 มี 3 หน่วยงาน คือ Chugach School District ที่ Alaska, Pearl River School District ที่ New York และ University of Wisconsin – Stout ซึ่ง University of Wisconsin – Stout เป็นหนึ่งในโครงการนำร่องตั้งแต่แรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 – 1995 ใช้เวลาอยู่ถึง 6 ปี ในการพัฒนาปรับปรุงจนมาถึงเส้นชัย ปี ค.ศ. 2002

พื้นฐานของเกณฑ์มีสิ่งๆที่เรียกว่า ค่านิยมหลักหรือแนวคิด (core theme หรือ core value) 11 ข้อ แต่เมื่อนำมาใช้ในการศึกษาสามารถนำมาแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ข้อ 2 เป็นเรื่องของ การศึกษาด้านการเรียนรู้ ข้อ 4 เรื่องการเห็นคุณค่าของคณาจารย์และบุคลากร

ค่านิยมหลัก หมายถึง สิ่งแรกเป็นเรื่องของภาวะผู้นำหรือการนำอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำจะต้องชี้ทิศทางที่ถูกต้องสู่คุณค่า คุณธรรมให้แก่คนในองค์กร สร้างกรอบการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างองค์ความรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุน จูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ สร้างความ สมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างแห่งธรรมาภิบาล

ด้านการเรียนรู้ คณาจารย์ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเรียนรู้ของ นักศึกษาต่างกลุ่ม เน้นการเรียนรู้ที่มีส่วนร่วม กระบวนการประเมินผลที่นอกจากจะประเมิน ความก้าวหน้าของนักศึกษาแต่ละคน และต้องสามารถวัดผลการเรียนรู้และทักษะตามมาตรฐานที่ กำหนดทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ คือ การกำหนดและคาดหวังมาตรฐานขั้นสูงจากผู้เรียนทุกระดับ ผู้สอนพึงตระหนักว่าผู้เรียนอาจมีความแตกต่างในด้านอัตราการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรจึงควร เสาะแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน เน้นการเรียนรู้แบบตื่นตัว การ ประเมินผลเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลเพื่อวัดความรู้และการพัฒนา ความมีส่วนร่วมของผู้เรียนและครอบครัว การเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากรใน องค์กร การเรียนรู้ช่วยให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการแบ่งปัน ประสบการณ์ การปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) แล้วมานำเสนอ และการนำไปสู่นวัตกรรมและ การสร้างสรรค์

การเรียนรู้ส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานอันดับแรกของการเรียนรู้ขององค์กร คือ สร้างความพอใจ และเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน สร้าง ทรัพยากรทางความรู้ให้กับองค์กร สร้างบรรยากาศที่นำไปสู่นวัตกรรม ความสำเร็จขององค์กร

ขึ้นอยู่กับความรู้ที่หลากหลาย ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของคณาจารย์ บุคลากรและผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม ทั้งด้านความรู้ การทำงาน และคุณภาพชีวิตเพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานสนับสนุนความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างเต็มที่

การเห็นคุณค่าของคณาจารย์ บุคลากร เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใส่ใจกับความสำเร็จของคนในองค์กรมากน้อยเพียงใด สนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของคนในองค์กร สร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างบรรยากาศให้คนที่มีความรู้พื้นฐานหลากหลาย ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ความคล่องตัว และตอบสนองต่อความต้องการภายนอกได้เร็วขึ้น ภายในสถาบันต้องจับไว้นั้นและเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพของงานบริการต้องดีขึ้น

การมุ่งเน้นอนาคต คือ องค์กรและสถาบันการศึกษาต้องเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพ การศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การเปลี่ยนรูปแบบการสอน ความคาดหวังของนักศึกษาและสังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรและงบประมาณ การปรับเปลี่ยนของสถาบันคู่แข่ง เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการที่จะปรับเปลี่ยนและมุ่งเน้นสู่อนาคต การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่ออนาคต และการเปลี่ยนแปลงช่วยให้วางแผนการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือได้ทันการณ์

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่นำองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร วิธีการสอน กระบวนการทำงาน การให้บริการ การวิจัยและการนำผลไปใช้ ในกระบวนการบริหารจัดการภายในสถาบัน การจัดการเพื่อนวัตกรรมจึงมุ่งเน้นที่การนำเอาความรู้ที่สั่งสมในทุกระดับภายในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทุกด้าน

การบริหารจัดการ คือ การกำหนดตัววัดต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการและยุทธศาสตร์ของสถาบัน เป็นการวัดแบบเหมารวม ตัวชี้วัดควรชี้บ่งผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามประเมินผลและการวางแผน ตัวชี้วัดควรชี้บ่งถึงผลการดำเนินงานในแต่ละระดับที่จะสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันไปในทิศทางเดียวกัน

ความรับผิดชอบต่อสังคม อันดับแรกสถาบันต้องปฏิบัติตามกฎหมายก่อนหากได้รวบรวมกฎหมายว่ามีกฏบังคับที่เกี่ยวข้องกับเราบ้าง และมีการปฏิบัติที่ล่วงละเมิดกฎหมายทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจอยู่ในสถาบันการศึกษามากมาย ผู้นำพึงตระหนักถึงการดำเนินงานในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สุขอนามัย การวางแผนควรพิจารณาการดำเนินงานในเชิงป้องกัน การมีส่วนร่วมในชุมชน และช่วยแก้ปัญหาในสังคมเป็นการเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถาบัน การประพฤติปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการจรจรโลงไว้ซึ่งจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ

การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างมูลค่า คือ ผลลัพธ์ที่สนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์เหล่านี้ได้สร้างคุณค่าอะไรให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ นักศึกษา ชุมชน สังคม คณาจารย์ และบุคลากร ผู้ร่วมงานและผู้ใช้บัณฑิต ตัวชี้วัดทั้งหลายได้ช่วยสร้างสมดุลให้แก่ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ อย่างไร ทำได้ดีที่สุดเป็นเรื่องของมุมมองในเชิงระบบที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงกับส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันและสร้างการบูรณาการให้เกิดขึ้น ระบบช่วยให้ทุกส่วนมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์ (synthesis) ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (alignment) และการบูรณาการ (integration) สนับสนุนการบริหารงานและการจัดการที่ต่อเนื่องและคงเส้นคงวา แสดงให้เห็นว่าผู้นำระดับสูงของสถาบันมีความมุ่งมั่นอย่างไร ในทิศทางเชิงกลยุทธ์นักศึกษาและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

## 2. ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศมีความหมายที่ยากจะอธิบายได้เนื่องจากมีความหมายได้หลายด้าน และเป็น การยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันเป็นกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล ดังเช่นที่ อูโรพรธณ เจนวานิชยานนท์ (2536) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คู่แข่งกับการ ลงทุนการผลิตหรือไม่ การมีคุณภาพต่ำจึงหมายถึงความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน สำหรับทางด้านสังคมวิทยา จะมองว่าการศึกษาคือตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อย เพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้ง ทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางด้านการศึกษา จะมองคุณภาพในลักษณะของ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของบัณฑิตในการ แก้ปัญหาและคิดวิเคราะห์และวิจารณ์

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในความหมายของความเป็นเลิศสำหรับการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความหมายของความเป็นเลิศ มีรายละเอียดดังนี้

Webster (1968: 636) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

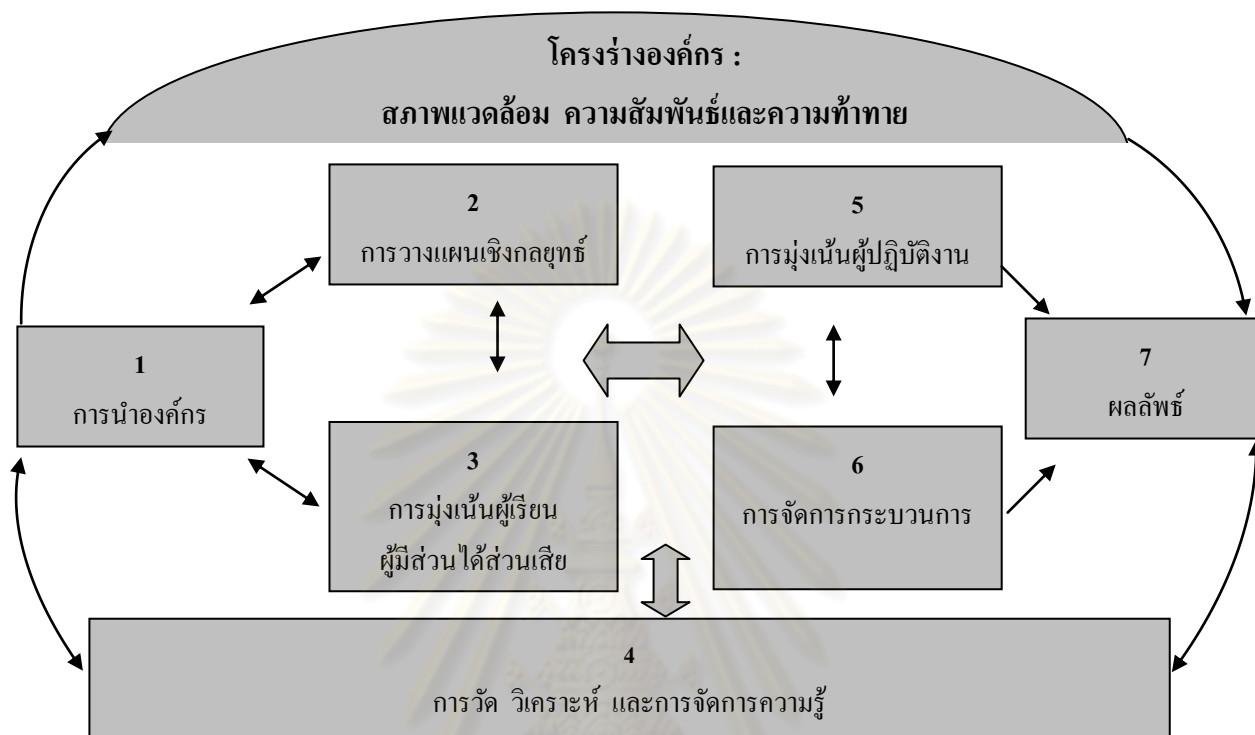
สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เค้น อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของ กระบวนการ (<http://www.ofsted.gov.uk>)

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Baumgart (1987) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพว่า หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ Conrad and Blackburn (อ้างใน อุไรพรรณ เจณวณิชยานนท์, 2536 : 15) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาวนั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ด่ำไปกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้นกล่าวได้ว่า มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มี ความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต้นที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542 : 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญคือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้น กล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความหมายเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

สำหรับกรณีของประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในวงการอุดมศึกษา โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการจัดทำข้อเสนอแนวทางการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติ ในสถาบันอุดมศึกษาและมีการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษา นำกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังมีรายละเอียดในแผนภาพที่ 5

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุมมองเชิงระบบ



แผนภาพที่ 5 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 – 2553. หน้า 3

### 3. กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552 : 3 – 54)

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์



## ระบบการปฏิบัติการ

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า การนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร

ส่วนการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและมีความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินงานโดยรวม

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์กร โดยรวมถึง ผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์กร ธรรมชาติ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแต่ละหมวดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดภาวะผู้นำเน้นถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบันโดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำของสถาบันในอนาคต การวัดผลการดำเนินการ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมชาติของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันทำเพื่อให้อุ่นใจได้ว่าการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรม และการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดี

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ๆ ของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันและนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการสรรสร้างให้สถาบันคงไว้ซึ่งผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นโดยมุ่งเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

- มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงที่เป็นแกนหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างสรรค์และสร้างสมดุลของค่านิยมสำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และการทำให้สถาบันมุ่งมั่นในการปฏิบัติ ความสำเร็จของสถาบันจึงต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนของสถาบัน ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น
- ในสถาบันที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน การให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และเข้าร่วมในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการสนองงานและให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว หรือการเข้าหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสถาบัน

### 1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบธรรมเนียมปฏิบัติ โดยเน้นถึงวิธีการที่สถาบันแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี รวมทั้งทำงานร่วมกับชุมชนที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขยายโอกาสการบริการสังคม ดังนี้

- เน้นว่าสถาบันต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมเนียมปฏิบัติที่รับผิดชอบในหน้าที่ รับรู้และเข้าใจ (informed) รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบสถาบัน รวมทั้งการประเมินผลโดยการติดตามผลการดำเนินการของสถาบันและผู้นำระดับสูง
- ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

และกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น สถาบันต้องกำหนดตัววัด หรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ นอกจากนี้สถาบันควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ สถาบันที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านประพฤติกฎปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ

- สถาบันการศึกษาควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนและการเข้าถึง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ได้อย่างทันการณ์ และเท่าเทียมกัน รวมทั้งความคิดเห็นของสังคมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะของสถาบัน
- การใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดเก็บวัสดุอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน และการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่
- ความรับผิดชอบต่อสังคม มีความหมายมากกว่า การทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น สถาบันไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสทำหน้าที่พลเมืองที่ดีได้ ทั้งนี้อาจรวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากรในการบริการชุมชน
- ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน ได้แก่ การที่สถาบันร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรชุมชนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียน หรือการที่สถาบัน ผู้นำระดับสูง คณาจารย์และบุคลากร เสริมสร้างความเข้มแข็ง และ/หรือปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม สมาคมกีฬา และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ รวมถึงการที่สถาบันให้โอกาสผู้เรียนในการพัฒนาค่านิยมและทักษะทางด้านสังคมและการเป็นพลเมืองดี

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้มั่นใจว่าจะเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการเพื่อวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน ความยั่งยืนของสถาบัน ในระยะยาวและ

สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

ในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ให้สถาบันมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดซึ่งเคยคาดการณ์ได้และกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของสถาบัน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของสถาบัน แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ด้านการศึกษา การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การคงอยู่ของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มตลาดใหม่หรือส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จด้านการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งอาจได้มาจากความต้องการของตลาดรวมทั้งความรับผิดชอบในฐานะเป็นพลเมือง
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการคุ้มครอง การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุนที่เสริมความเข้มแข็งให้กับสถาบัน
  - ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมสถาบันให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสถาบันและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
- หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้
- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์

- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและผ่านการเตรียมความพร้อมมาอย่างดีมีจำนวนพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น สถานศึกษาที่ป้อนหรือรับผู้เรียนของสถาบัน หรือธุรกิจท้องถิ่น เป็นต้น)
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและทำให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับสถาบันและผู้นำระดับสูง
  - (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน
  - (3) ระดับหน่วยงาน สาขาวิชา ชั้นเรียน และบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผน ระบบการวางแผน ฝ่ายวางแผน หรือวงรอบของการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า การปรับปรุงที่ดีขึ้นของสถาบัน ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและการมีส่วนร่วมจากหลายระดับ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่หรือนวัตกรรม ข้อกำหนดในหมวดนี้เน้นที่พื้นฐานของการมุ่งเน้นอนาคตสำหรับการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมดีขึ้นทั้งของสถาบันและผู้เรียน รวมทั้งความสำเร็จของผู้เรียนในอนาคต

- กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถาบัน โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสมเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองของสถาบันและส่วนตลาดของสถาบัน แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ถี่ถ้วน และเป็นจริงในการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียน



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม

- มุ่งหวังให้ครอบคลุมทุกประเภทของสถาบันการศึกษา สภาพตลาด ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผนและแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผนวงรอบการวางแผนที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีการเฉพาะ เพราะแม้แต่สถาบันที่กำลังค้นหาเพื่อสร้างหลักสูตรหรือปรับโครงสร้าง ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อเอามาใช้กำหนดและชี้แนะในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการของสถาบัน
- เน้นวิธีการที่สถาบันพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขันในกลุ่มสถาบันที่ให้การศึกษามักขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดที่ตนกำลังแข่งขันอยู่ แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่นำมาใช้แข่งขันด้วย วิธีการดังกล่าวมีหลายทางเลือกและสถาบันต้องเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและของกลุ่มแข่ง รวมทั้งสมรรถนะหลักของตนเองด้วย ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน แต่หัวข้อนี้ผลักดันให้สถาบันบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้ตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขันของสถาบัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้น ๆ และช่วยชี้บ่งโอกาสต่าง ๆ สถาบันอาจใช้รูปแบบที่หลากหลายของแบบจำลองสถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีพิจารณาตัดสินใจอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยภายนอก (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดด้านการศึกษา เทคโนโลยีการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงของประชากร) และปัจจัยภายใน (ได้แก่ ขีดความสามารถและความต้องการของคณาจารย์/บุคลากร)

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่สถาบันตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์ ดังนี้

- วิธีการที่สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับการจัดสรรทรัพยากรและการระบุข้อกำหนดหลักด้านผลการดำเนินการ ตัววัด และตัวชี้วัด สำหรับประเด็นต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น แผนการพัฒนา คณาจารย์/บุคลากร และการใช้เทคโนโลยีการศึกษา หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรม ปรับปรุงงานที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- สถาบันอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทางการเงินมีเพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ วิธีการวิเคราะห์ที่ใช้อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน การวิเคราะห์เหล่านี้ควรช่วยให้สถาบันสามารถประเมินความอยู่รอดทางการเงินสำหรับการดำเนินการในปัจจุบัน ความเป็นไปได้และความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานใหม่ ๆ
- แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน
- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่
  - โครงการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงโครงการเพิ่มทักษะในการประเมินผู้เรียน และการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงการพัฒนาเพื่อเตรียมผู้นำในอนาคต และหลักสูตรการศึกษาฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานและสถาบัน
  - โครงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร (labor management cooperation) มากขึ้น เช่น การเป็นคู่ความร่วมมือของสภาคณาจารย์ / สหภาพกับสถาบัน

- การสร้างหรือการออกแบบแผนพัฒนาและแผนเรียนรู้ใหม่ของรายบุคคล
  - การจัดระบบงานหรือการออกแบบภาระงานใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
  - โครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการทำงานแบบข้ามสายงานให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน
  - การสร้างโอกาสโดยการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และใช้ทักษะเหนือกว่าภาระงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน
  - การสร้างความร่วมมือกับชุมชนธุรกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
  - การริเริ่มการเรียนรู้ทางไกล หรือแนวทางการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีอื่น ๆ
  - การริเริ่มโครงการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีลักษณะพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากนวัตกรรมด้านการจัดการศึกษา การเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตร การริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือนวัตกรรมด้านหลักสูตรหรือการบริการทางการศึกษา หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ โดยกระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้สถาบันมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะนำเอาอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของตนมาพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ท้าทายของสถาบัน กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวินิจฉัยความก้าวหน้าของสถาบัน

### หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

หมวดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด กล่าวถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำความเข้าใจ เสียงของลูกค้าและตลาด (ตัวอย่างเช่น ข้อมูลนำเข้าจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน) และตลาดของสถาบันโดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ทั้งสองกลุ่มเกิดความประทับใจ และเป็นการสร้างความภักดี หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ แม้จะต้องมีการแปลงความจำเป็นหลายเรื่องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นการบริการด้านการศึกษาแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเองก็มีความต้องการที่สถาบันต้องให้การตอบสนองเช่นกัน ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งที

สถาบันมักจะพบ คือ การสร้างให้เกิดความสมดุลความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันที่จะทำให้ความเข้าใจผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ในหลายกรณี ผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวจะให้สารสนเทศที่มีความหมายอย่างยิ่ง ทั้งมุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระทำและพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าว (เช่น การคงสถานะของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี) รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของสถาบันในชุมชนการศึกษา

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด

ตรวจประเมินกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าที่สถาบันใช้ในเพื่อให้ได้รู้ถึงความจำเป็นและความปรารถนาของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดในปัจจุบันและอนาคต ทำให้สามารถจัดหลักสูตรและการบริการที่มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการ สามารถเข้าใจความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ทั้งยังสามารถติดตามให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการส่งมอบบริการด้านการศึกษา ดังนี้

- การให้มีความตระหนักถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงบริการทางการศึกษา และการสนับสนุนแผนงานที่เกี่ยวข้อง ความต้องการของผู้เรียน ที่เน้นในหัวข้อนี้ ควรพิจารณาตามความเหมาะสม ถึงสารสนเทศที่ได้มาจากทั้งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน และสถาบันด้านการศึกษาอื่น ๆ) ควรจะตีความหมายของความต้องการของผู้เรียนในลักษณะองค์รวม ที่ครอบคลุมถึง ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การแก้ปัญหา ทักษะด้านการเรียนรู้ ทักษะระหว่างบุคคล การพัฒนาลักษณะส่วนบุคคล (character development) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การยุติความขัดแย้ง และความเป็นพลเมือง
- ความรู้เกี่ยวกับส่วนผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดช่วยทำให้สถาบันสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและการเรียนรู้รวมทั้งนำเสนอบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้สามารถวางกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เหมาะสม สามารถจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด และทำให้มั่นใจว่าสถาบันจะมีความยั่งยืน
- การประเมินความต้องการและความคาดหวังในอนาคตของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรจะคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ 1) ข้อมูลและแนวโน้มประชากร 2) ความต้องการที่

เปลี่ยนแปลงไปของบัณฑิตในสถานที่ทำงานและในสถาบันการศึกษาอื่น 3) ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของท้องถิ่น ประเทศและโลก 4) ทางเลือกของการศึกษา สำหรับผู้เรียนที่น่าจะเข้ามาในอนาคต ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของบัณฑิตควร จะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่กำหนดโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคำนึงถึง เส้นทางในอนาคตของบัณฑิตของสถาบัน ความต้องการเหล่านี้อาจรวมถึงมาตรฐาน ด้านคุณวุฒิ ข้อกำหนดใบรับรองวิชาชีพ ทักษะที่ต้องใช้ในสถานที่ทำงาน เช่น การ ทำงานเป็นทีม และความต้องการของการรับเข้าศึกษา

- มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อรับฟังเสียงของลูกค้า การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับประเภทและ ขนาดของสถาบันและอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น
  - การติดตามปัจจัยด้านประชากร สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยม หรือ ทางเลือกของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ความพยายามที่จะเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงความคาดหวังและความต้องการของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพิจารณาว่าเรื่องดังกล่าวจะมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างไร
  - การจัดกลุ่มสัมภาษณ์แบบเจาะจง (focus group) กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
  - การใช้ข้อมูลเหตุการณ์ที่สำคัญ เช่น ข้อร้องเรียน เพื่อให้เข้าถึงลักษณะสำคัญ ด้านบริการการศึกษาและบริการสนับสนุน จากมุมมองของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย คณาจารย์ และบุคลากร
  - การสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถระบุได้ถึงเหตุผล ในการลาออกกลางคันหรือการที่เลือกเข้าศึกษาในสถาบันอื่น

### 3.2 ความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตรวจประเมินกระบวนการที่สถาบันใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ หนุนให้เพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และพัฒนาความสามารถของสถาบันในการส่งมอบบริการ ใน การสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ และในการ เสริมสร้างการปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและการกล่าวถึงในทางที่ดี ดังนี้



- เน้นวิธีการที่สถาบันได้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตร การบริการ และกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ต้นทุน และรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอาจรวมถึงการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ โครงการที่จัดทำเพื่อปรับปรุงงาน โดยจะต้องเน้นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงต้นเหตุปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะนำไปสู่การกำจัดสาเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงสถาบันโดยรวม สถาบันจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้ เพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นแง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของกลุ่มเหล่านี้ของสถาบันกับคู่แข่งหรือสถาบันที่จัดบริการการศึกษาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือจัดให้มีทางเลือกด้านบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยสถาบันเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ วัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบนี้คือการพัฒนาสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการส่งมอบการจัดการศึกษา และการบริการผู้เรียนและการบริการสนับสนุน เพื่อสร้างบรรยากาศโดยรวมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการจัดการความรู้ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของสถาบัน หมวดที่ 4 นี้เป็นศูนย์กลางในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของสถาบันมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผลดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสถาบันและทำให้มีความได้เปรียบในตลาดและสภาพแวดล้อมในการให้บริการของตน การพิจารณาหมวดนี้จึงควรครอบคลุมถึงเรื่องดังกล่าวในเชิงกลยุทธ์ด้วย

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการอย่างมีบูรณาการจะต้องมีศูนย์กลางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศโดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของสถาบันให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดที่เกิดจากภายในหรือภายนอกสถาบัน ดังนี้

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความต้องการในการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องและบูรณาการดังกล่าว ครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้ตัววัดต่าง ๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งสถาบัน และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งสถาบัน รวมถึงวิธีการที่ผู้นำใช้ในการวัดผล เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและในระดับกระบวนการ ตามตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับปรุงและต่อสถาบันโดยรวม
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันการศึกษา เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) สถาบันจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ และสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

- (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลัก การเป็นคู่ความร่วมมือ และการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน
- ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพสถาบันต้อง
    - (1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
    - (2) กำหนดเกณฑ์ในการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกชุมชนวิชาการและตลาดด้านการศึกษา
    - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ของสถาบัน
  - การทบทวนระดับสถาบันในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันเป็นอย่างไรและสถาบันกำลังมุ่งไปสู่อนาคตได้ดีเพียงใด โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ในการชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์สมรรถนะหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญของสถาบัน ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับสถาบัน คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นวาระปฏิบัติการ (Action agenda) ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน และถ่ายทอดไปยังผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - การวิเคราะห์ที่สถาบันทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
    - การหาความสัมพันธ์ระหว่างปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความสำเร็จของผู้เรียน ความพึงพอใจและการคงอยู่ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนแบ่งตลาด
    - แนวโน้มของตัวชี้วัดด้านความผูกพันของผู้เรียน/นักศึกษา เช่น การขาดเรียน อัตราการลาออกและการใช้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการการศึกษา

- แนวโน้มของผลลัพธ์ด้านการประเมินผลผู้เรียน ทั้งที่เป็นการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลรวม จำแนกตามกลุ่มนักศึกษา
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับการสำเร็จหลักสูตร
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับผลสัมฤทธิ์หลังสำเร็จการศึกษา เช่น เมื่อไปเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาอื่นหรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน
- แนวโน้มของต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการของสถาบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก ของผู้เรียน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้
- ความสัมพันธ์ระหว่างประชากรผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์
- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรที่ได้รับ การยอมรับในอุตสาหกรรมหรือในสาขาวิชาชีพอื่น ๆ
- การเข้าร่วมและการสำเร็จในวิชาที่ใช้เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Advanced Placement Courses)
- ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและงบประมาณที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแก้ไขปัญหามีประสิทธิผล
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้จากการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน
- ประโยชน์ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การฝึกอบรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งนี้ รวมถึงการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วย
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังกับการคงอยู่ แรงจูงใจ และผลผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับการใช้งบประมาณในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน กับการแก้ไขปัญหามีประสิทธิผล
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดเชิงรวมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของสถาบันที่เทียบเคียงกันได้

- ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบระบบงาน (เช่น การจัดแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดสรรผู้ปฏิบัติงาน การจัดการทีมงาน และการเข้ามามีส่วนร่วม) และผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
  - การจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการปรับปรุงที่อาจเป็นทางเลือกโดยพิจารณาจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ และพิจารณาจากศักยภาพในการปรับปรุง
  - ผลด้านต้นทุนและการเงินที่เกิดจากการเปิดหลักสูตรและบริการทางการศึกษาใหม่ และการเข้าสู่ตลาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านการศึกษา และการปฏิบัติการ และผลกระทบดังกล่าวต่อความยั่งยืนของสถาบัน
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลเดี่ยว ๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญของสถาบัน ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของสถาบัน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการตัดสินใจนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น
  - การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงการใช้ทรัพยากร ดังนั้น สถาบันจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เนื่องจากทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเชื่อมโยงของเหตุและผลมักจะไม่ชัดเจน

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้อมั่นใจว่ามีข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์เชิงความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ดังนี้

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรเนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศทาง



อิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ของสถาบัน จากอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างสถาบันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสถาบันในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย

- ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างชั้นเรียน ระหว่างสถาบัน หรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งในการเป็นคู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ หน่วยงานบริการสังคมและกับชุมชน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ สถาบันควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบถามความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และประกันความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล แม้ว่าจะมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ตาม
- สถาบันควรวางแผนอย่างรอบคอบในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ในการวางแผนเหล่านี้ ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถาบัน รวมทั้งผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (หมวด 6.1)
- การจัดการความรู้ของสถาบันต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงความรู้ที่ต้องใช้เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการบริการด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน

#### หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เน้นวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญ ที่นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ หมวดนี้ครอบคลุมข้อกำหนดต่างๆ ในการผูกใจ การพัฒนา และการจัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์

เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของสถาบันควรครอบคลุมความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน

เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมเกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนี้จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผน เชิงกลยุทธ์ด้วย (หมวด 2)

### 5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

ตรวจประเมินระบบของสถาบันในเรื่องการผูกใจ การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเกื้อหนุนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานให้สถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียนและผลการดำเนินการที่ดีของสถาบัน เพื่อนำสมรรถนะหลักของสถาบันมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้บรรลุแผนปฏิบัติการและความยั่งยืน ดังนี้

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากการมุ่งเน้นผลสำเร็จของผู้เรียน ความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและรอบคอบ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านการศึกษา ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้เพื่อมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี
- ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับสถาบันสูง จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า รู้ทิศทางของสถาบัน มีความรับผิดชอบในการทำงาน อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ในสถาบันการศึกษาหลายแห่ง คณาจารย์ พนักงานและอาสาสมัครต่าง ๆ มีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง
- สถาบันควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้สถาบันเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น

- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบการทำงานของคณาจารย์และพนักงานและเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะในการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัดเจน การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หรือการประเมินผลการสอนของอาจารย์โดยผู้เรียนในชั้นเรียน
- แนวทางในการให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่ดีเด่นจากผลการดำเนินการ การนำเสนอผลงาน การเข้าร่วมในการประชุมหรือการสัมมนาของสาขาวิชาชีพ ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญของสถาบัน
- แม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่แค่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันกับสถาบันและมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนของผู้บริหารและหัวหน้างาน สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัยระงัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ความมั่นคงของงาน รวมถึงการเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของสถาบันเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นอกจากตัววัดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสำรวจทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน
- ความต้องการในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน และระดับการพัฒนาของสถาบันและระดับบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินผล สไตส์การเรียนรู้ และวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสอนผู้เรียนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน หรือมีข้อจำกัดด้านการใช้ภาษา สิ่งเหล่านี้จะรวมถึง การเพิ่มทักษะในการแข่งขัน ความรู้ การสื่อสาร การแปลผลและการใช้ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีใหม่ การวิเคราะห์กระบวนการ และการประเมินและเข้าใจถึงการพัฒนาด้านพฤติกรรมและ

บุคลิกของผู้เรียน รวมถึงการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

- การให้การศึกษาและฝึกอบรมอาจจะทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน และอาจทำได้โดยวิธีการสอนงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีอื่น ๆ การฝึกอบรมอาจรวมถึงการมอบหมายงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อการพัฒนาตนเอง เช่น การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (sabbatical leave), การฝึกงาน (internship) การทำงานในตำแหน่งเงา (job shadowing) ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อส่งเสริมโอกาสด้านวิชาชีพและโอกาสในการถูกจ้างงานของผู้ปฏิบัติงาน
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร และผู้นำอาจดูได้จากผลกระทบที่มีต่อผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและสถาบัน รวมถึงต้นทุนของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอื่น ๆ
- ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน ควรหลีกเลี่ยงเพื่อแบ่งปันความรู้ของคณาจารย์ พนักงานและสถาบันเพื่อนำไปสู่การทำงานที่ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงการปรับเปลี่ยนสถาบันแต่ละแห่งควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นทางการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะกับความรู้ที่ฝังลึก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายสถาบันใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวด้านอาชีพและการเรียนรู้ด้วย

## 5.2 สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment)

ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการตอบสนองความต้องการทั้งหลายเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผล รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยและสนับสนุนการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ ดังนี้

- สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาส เหล่านี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ การพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพและการช่วยให้มีโอกาสในการถูกจ้างงาน กิจกรรมนันทนาการ หรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่าง ๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การบริการดูแลบุตรในชั่วโมง ทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อภาระทางครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ต่าง ๆ การให้บริการทางาน ใหม่ และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครองการ รักษาพยาบาลและการใช้บริการต่างๆ ของสถาบันได้อย่างต่อเนื่อง
- ทุกสถาบัน ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำด้านความปลอดภัยใน สถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม สถาบันที่มีศักยภาพสูงจะมีระบบงานที่นอกจากจะทำให้ ใ้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้วยังต้องทำให้ได้ ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูล จากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ภายใต้เกณฑ์นี้หมวดการจัดการกระบวนการเป็นจุดศูนย์กลางของระบบงานและ กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน ข้อกำหนดสำคัญของหมวดนี้ คือ การระบุและจัดการ เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน การดำเนินการใน เชิงป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ผลการ ปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และการประเมินผล การปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานซึ่งผูกพันกับการ เปลี่ยนแปลงของรายรับ และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อทุกแง่มุมของการ จัดการกระบวนการและการออกแบบกระบวนการในระดับสถาบัน คำอธิบายง่าย ๆ ของ “ความ คล่องตัว” หมายถึง ความสามารถของสถาบันในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมี ประสิทธิภาพต่อข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัวยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนหลักสูตรการ



จัดการศึกษาและการบริการจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการนำเสนอบริการที่หลากหลาย ตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และตลาดของสถาบัน นอกจากนี้ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการสร้างความร่วมมือในรูปแบบใหม่ ๆ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การจัดหลักสูตร หรือรูปแบบการสอนที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบุคลากรร่วมกัน รวมทั้งการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลดต้นทุนและรอบเวลายังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการที่มีความคล่องตัว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

### 6.1 การออกแบบระบบงาน

ตรวจประเมินสมรรถนะหลัก ระบบงาน และการออกแบบกระบวนการทำงานของสถาบันเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการปรับปรุงประสิทธิภาพการศึกษาของสถาบันการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน ดังนี้

- กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการ และข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งข้อกำหนดเรื่องความคล่องตัว (ความเร็วและความยืดหยุ่น) นับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้นเพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางการออกแบบกระบวนการของสถาบันอาจมีความแตกต่างกันอย่างมากขึ้นกับลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ไม่ว่าจะป็นหลักสูตรใหม่ หลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนไป หรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย สถาบันควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ โดยปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงพันธกิจของสถาบัน ตลาด กลุ่มผู้เรียน อัตราค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงาน ความแตกต่างในวิธีการและความเร็วซ้ำในการเรียนรู้ขีดความสามารถของการวัดผล ความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และระบบเอกสาร ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการจัดการศึกษา และ

ออกแบบหรือปรับรื้อกระบวนการเหล่านี้ใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป

- กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการบริการทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถาบัน กระบวนการเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้อาจรวมถึง กระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์กรภายนอก ให้ดำเนินการแทน การบริหารโครงการ และการตลาด สำหรับสถาบันการศึกษบางแห่ง กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและตัววัดผลการดำเนินการมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง
- กระบวนการที่สำคัญของสถาบันรวมถึงกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน การจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกัน ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนมักไม่ขึ้นกับลักษณะหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษามากนัก แต่ขึ้นกับข้อกำหนดภายในสถาบันมากกว่า จึงต้องมีการบูรณาการและการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึง กระบวนการด้านการเงินและการบัญชี การจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และการบริหารทั่วไป
- ในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานนั้น หลายสถาบันต้องมีการพิจารณาถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะได้รับความสนใจมากขึ้นในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อสถาบันกลับมาทบทวนเรื่องสมรรถนะหลักของตน กระบวนการของผู้ส่งมอบควรจะต้องเพิ่มเติมจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และในบางกระบวนการ อาจช่วยปรับปรุงระบบงานของ

สถาบันด้วย การจัดการด้านผู้ส่งมอบ อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกเพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวม และเพิ่มข้อตกลงด้านความร่วมมือกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่พึงประสงค์

- การที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังนั้น มักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานความสามารถของผู้เรียนตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบและการจัดหลักสูตร เพื่อใช้ประเมินความก้าวหน้าหรือชี้้นำการตัดสินใจ การเตรียมการสำหรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างนั้นและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันเพื่อการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคในด้านวิธีการและความเร็วเข้าในการเรียนรู้
- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ลำดับและความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร และวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน ควรพิจารณาถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ด้วย ประสพการณ์การเรียนรู้ทั้งจากการออกแบบหลักสูตรที่ผ่านมา และจากการจัดการศึกษาทั้งภายในและข้ามชั้นปี / สาขาวิชา / สถาบันควรนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษาส่งผลให้สามารถลดรอบเวลาการดำเนินการในอนาคต
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึงการใช้ e-technology สำหรับเรื่องต่อไปนี้
  - การสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประเมิน
  - การแบ่งปันสารสนเทศกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - การสื่อสารกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน สถาบันควรคำนึงถึงทุกแง่มุมโดยรอบทางด้านปฏิบัติการที่จำเป็นในการจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการวางแผนจึงควรพิจารณากระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมด ทั้งนี้การกำหนดระดับของการบริการในภาวะฉุกเฉินขึ้นกับพันธกิจ ความต้องการและข้อกำหนดของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันจะต้องดำเนินการ การสร้างความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการควรสอดคล้องกับการสร้างความพร้อมในการใช้งานของระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ตรวจประเมินการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุง เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและมีความยั่งยืน ดังนี้

- เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการที่ต้องมีการวัด การเฝ้าติดตาม หรือการปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากผลการดำเนินการที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังไว้ การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้นั้น สถาบันต้องกำหนดระดับ หรือมาตรฐานของตัววัดในกระบวนการ เพื่อชี้้นำการตัดสินใจ และหากมีการเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ของสถาบัน ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในระหว่างกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่ากระบวนการดำเนินไปได้ดีเพียงใด ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำแผนสำรองทั้งแบบทั่วไปและแบบเฉพาะสำหรับความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน รอบเวลาของกระบวนการหลักในบางสถาบันอาจใช้เวลาเป็นปีหรือนานกว่านั้น ซึ่งทำให้การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานประจำวันและการหาโอกาสในการลดรอบเวลา อาจกลายเป็นความท้าทายเฉพาะของสถาบันนั้น
- กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ซึ่งมีได้มีความหมายเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทั้งในด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น ผลผลิตภาพ จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของสถาบัน แนวทางการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้โดยทั่วไปมีหลายอย่าง ซึ่งรวมถึง
  - (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งสถาบัน เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (2) การวิเคราะห์และวิจัยกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์รายละเอียดกระบวนการทดลองเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า optimization การพิสูจน์ความผิดพลาด)

- (3) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและการศึกษา
- (4) การจัดระดับเทียบเคียง
- (5) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
- (6) การใช้สารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจจะต้องมีการใช้ข้อมูลด้านการเงิน ในการประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดให้เห็นช่องทางที่เป็นไปได้มากขึ้น รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด (การปรับหรือระบบ)

### หมวด 7 ผลลัพธ์

หมวดผลลัพธ์แสดงถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ของสถาบัน ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน และตลาด ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าว จะชี้แจงไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์ อันประกอบด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าของการจัดการศึกษาในมุมมองของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ซึ่งสะท้อนผ่านตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงาน กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวบ่งชี้ด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ และกระบวนการต่าง ๆ ของสถาบัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของสถาบันโดยรวม ในหัวข้อการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้ทราบสถานะของสถาบันโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง



## 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ตรวจประเมินผลลัพธ์หลัก ๆ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของหลักสูตรการศึกษา และกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม ดังนี้

- เน้นผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ในประเด็นที่ขึ้นอยู่กับพันธกิจขององค์กรและวิธีการประเมินผลที่ใช้หัวข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินสถาบัน เพราะมุ่งเน้นผลการปรับปรุงที่สถาบันได้ดำเนินการในอดีตจนถึงปัจจุบัน และระดับความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันหรือกลุ่มประชากรผู้เรียนอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้ ในการนำผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ไปใช้อย่างถูกต้องนั้น จะต้องเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลของสถาบันการศึกษาอื่นที่มีผู้เรียนใหม่ที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน รวมทั้งประเมินความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนแต่ละคนและของนักเรียนแต่ละกลุ่มด้วย
- ในการที่จะเข้าใจหัวข้อนี้ ต้องพิจารณาถึงประเด็นต่อไปนี้
  - (1) การเรียนรู้ของผู้เรียนควรสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์โดยรวมและผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ
  - (2) ควรมีการรายงานระดับการเรียนรู้ปัจจุบันและแนวโน้ม และใช้เปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน หรือกับประชากรผู้เรียนอื่น และแสดงให้เห็นการปรับปรุงในแต่ละปี
  - (3) ต้องจำแนกข้อมูลตามกลุ่มผู้เรียน เพื่อที่จะได้วิเคราะห์แนวโน้มและเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อแสดงถึงความสำเร็จของสถาบันในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน
- ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ควรสะท้อนให้เห็นแต่สิ่งที่ผู้เรียนทราบเท่านั้น แต่ควรสะท้อนสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรการศึกษา สิ่งที่คุณเรียนสามารถทำได้ และความสามารถของผู้เรียนว่าทำได้ดีเพียงใดด้วย ผลลัพธ์ที่ได้รับควรคำนึงถึงความต้องการภายนอกที่มาจากตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ รวมถึงการประเมินผล – ทั้งตามหลักสูตรและตามเกณฑ์ – ที่เน้นเป้าหมายสำคัญ ๆ ของการเรียนรู้ และความสามารถโดยรวมของผู้เรียน
- แม้ว่าการปรับปรุงเกณฑ์การรับเข้าศึกษาอาจมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนได้มีการศึกษาที่ดีขึ้นก็ตาม สถาบันไม่ควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) หากผลดังกล่าวเกิดจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มที่ดีขึ้นของคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนควรเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ของความมีประสิทธิภาพของสถาบัน (หัวข้อ 7.5) สถาบันควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้น

ที่เกิดจากเหตุผลอื่นนอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกซ้ำของผู้เรียนไว้ในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) ซึ่งรวมถึงการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนโดยแสดงแนวโน้มและข้อมูลเปรียบเทียบของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ

- การระบุความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและการให้การศึกษา และการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเครื่องมือในการจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับ
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ข้อกำหนด ด้านการสอนที่สำคัญ
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้การบริการการศึกษาแตกต่างกัน
  - (3) การกำหนดความสัมพันธ์ในแง่เหตุผลระหว่างคุณลักษณะของการบริการการศึกษาและปัจจัยต่าง ๆ กับหลักฐานที่แสดงถึงความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคงอยู่อย่างต่อเนื่องของผู้เรียน การสำเร็จการศึกษา การเรียนจบหลักสูตร และการกล่าวถึงสถาบันในทางที่ดีความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจชี้ให้เห็นความต้องการที่เพิ่งปรากฏหรือกำลังเปลี่ยนแปลงตลาดที่เปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มว่าหลักสูตรกำลังจะล้าสมัย

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันดำเนินการดีเพียงใด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังหลักของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสร้างความภักดี การคงอยู่ของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี ดังนี้

- มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้และการสูญเสียผู้เรียน การกล่าวถึงในทางที่ดี ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียน ประสิทธิภาพของการแก้ไขข้อร้องเรียน คุณค่าในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินของนักศึกษาเกี่ยวกับการเข้าถึง และการได้เรียนในหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ต้องการ การได้รับรางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องจากองค์กรจัดอันดับอิสระ
- หากใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ จะเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและการปรับปรุงของสถาบันที่สำคัญยิ่ง การใช้อย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวหมายถึงต้องเข้าใจถึงมิติหลักของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และตระหนักว่า ความพึง

พอใจและความไม่พึงพอใจที่มีต่อบริการทางการศึกษา รวมทั้งผลการดำเนินการ อาจแตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา วัตถุประสงค์พื้นฐานในหัวข้อนี้มีไว้เพื่อให้มั่นใจว่า ระดับของความพึงพอใจ เป็นกุญแจสำคัญในการประเมินปัจจัยหลักด้านบรรยากาศที่มีผลเสริมและปิดกั้น การศึกษา ฉะนั้นผลลัพธ์ความพึงพอใจจึงเป็นปัจจัยเกี่ยวพันหลักมากกว่าจะเป็น ผลลัพธ์สุดท้าย นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อ 7.2 โดยรวม ควรใช้เป็นแนวทาง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถของผู้เรียน โดยตระหนักว่าการปรับปรุง ดังกล่าวต้องเน้นถึงการสร้างบรรยากาศ หลักสูตร การพัฒนาอาจารย์ และปัจจัยอื่น ๆ หัวข้อนี้ไม่ควรตีความว่าเป็นเพียงการเน้นให้สถาบันเป็นที่ชื่นชอบ หรือมุ่งเป้าหมาย ระยะสั้นอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด

ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความ มั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการและความอยู่รอดทางการเงินของสถาบัน
- นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.3 หมายเหตุ 1 ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินอาจรวมถึงอัตราภาษี สำหรับตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจ รวมถึงส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มหรือลดลงของผู้เรียนหรือจำนวนหลักสูตร การบริการ ทางการศึกษาใหม่ ๆ การเจาะตลาดการเรียนทางไกลและการเรียนผ่านเครือข่าย สารสนเทศและตำแหน่งในตลาด ตัววัดอาจรวมถึงการใช้ประโยชน์จากบริการที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ จำนวนผู้เรียนที่ย้ายเข้าและออกจากสถาบัน รวมทั้งการขยาย และการจัดการศึกษาใหม่ ๆ ข้อมูลที่เทียบเคียงในตัววัดดังกล่าว อาจรวมถึงผลการ ดำเนินการเทียบกับสถาบันที่เทียบกันได้ สถาบันคู่แข่ง และการเทียบเคียงกับองค์กร อื่นๆ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันสามารถ สร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลดีภาพสูง มุ่งเน้นการเรียนรู้ สร้างความผูกพัน และมีความเอื้ออาทรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดได้ดีเพียงใด ดังนี้

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงตัวชี้วัดด้านความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่รายงานอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็น ปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบข่ายการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูล que แสดงถึง ประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่การที่ผู้ปฏิบัติงาน คงอยู่กับสถาบันนานขึ้น อันเป็นผลมาจากการริเริ่ม โครงการยกย่องชมเชยเพื่อน ร่วมงาน หรือการเพิ่มของจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมา จากโครงการพัฒนาผู้นำของสถาบัน
- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะของสถาบัน ปัจจัยทั่วไป อาจรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อ ร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและ การลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเปรียบเทียบกับข้อมูลในระดับท้องถิ่นหรือ ภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะของสถาบัน คือ ตัววัดที่สถาบันใช้ในการ ตรวจสอบประเมินความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบข่ายการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อ ตอบสนองความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ขอบข่ายและการบรรลุผลของการกำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ความร่วมมือ ระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกับกิจกรรมและ กระบวนการสอนในหลักสูตร

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบัน โดยมีเป้าหมายให้สถาบัน บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ดังนี้

- กระตุ้นให้สถาบันพัฒนาและนำตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ มาใช้ติดตาม กระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ๆ สถาบันควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้อง และสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความ พร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉินด้วย
- ตัววัดและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง
  - ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุน หรือการเพิ่ม ผลผลิตภาพ โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก

- ตัววัดด้านผลการดำเนินการมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในสถาบัน เช่น รอบเวลาของการพัฒนาและการเปิดหลักสูตรหรือการบริการ
- การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านธุรการและหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น การจัดซื้อ การควบคุมต้นทุน และการผันทรัพยากรจากส่วนอื่นมาสู่งานด้านการศึกษา
- การลดการสอนซ้ำ หรือความจำเป็นในการให้บริการเสริมทางการศึกษาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการผู้ส่งมอบ เช่น การลดจำนวนพัสดุคงคลัง การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนการจัดการผู้ส่งมอบ

#### 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ

พิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้ในระดับสูง ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันคงไว้ซึ่งสถานภาพทางการเงินที่ดีและมีจริยธรรม หรือเป็นพลเมืองดีของชุมชนนั่นเอง

- การวัดความคืบหน้าของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ตัววัดความคืบหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง
- สถาบันต้องลงมือปฏิบัติจริง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมได้มีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องธรรมาภิบาล จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้บริหารระดับสูง ควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
- ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อการเงิน ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงการความตรงไปตรงมาด้านการวัดผลและความปลอดภัยของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับรองวิทยฐานะของคณาจารย์และบุคลากร ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร



หลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

- ควรรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุน และความสำเร็จที่โดดเด่นขององค์กรในเรื่องดังกล่าว ผลลัพธ์ควรรวมถึงตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และการสนับสนุนเพื่อสาธารณประโยชน์อื่น ๆ
- หากสถาบันเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษหรือภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญาในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสถานภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

#### 4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2551 : ค่านิยมหลัก และแนวคิด จุดประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ เป็นพื้นฐานสำคัญของการประเมินตนเองของสถาบันและมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชี้วัดความสามารถ และผลลัพธ์ของสถาบัน
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันการศึกษาและสถาบันอื่น ๆ
3. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและใช้ในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเป็นโอกาสในการเรียนรู้ของสถาบัน

#### เป้าประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้สถาบันใช้เป็นแนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

1. การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน
2. การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมในฐานะที่เป็นสถาบันด้านการศึกษา
3. การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

### ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์นี้ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าว เป็นความเชื่อและพฤติกรรมหลักที่พบในสถาบันที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักขององค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานภายในภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

### การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ควรกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันควรมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำของสถาบันต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถ และนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อปฏิบัติการและผลการดำเนินการ ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้อง

รับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินงานทั้งของสถาบัน และของผู้ในระดับสูง

ผู้ในระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลงมือด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินงานของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ในระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยมและความคาดหวังไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

นอกจากบทบาทที่สำคัญภายในสถาบันแล้ว ผู้ในระดับสูงควรมีช่องทางอื่นในการสร้างความเข้มแข็งในด้านการศึกษาทั่วทั้งสถาบัน ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในสถาบัน อาจต้องสร้างให้เกิดแรงสนับสนุนจากชุมชน และทำให้ผู้นำชุมชน ผู้นำทางธุรกิจ และการบริการชุมชน มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

### การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ สถาบันต้องจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้สนับสนุนเป้าหมายนี้โดยการมุ่งเน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการอันแท้จริงของผู้เรียน ซึ่งได้มาจากความต้องการของตลาดและสังคม

สถาบันที่เน้นการเรียนรู้ควรต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการเหล่านี้และแปลงมาเป็นหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจของประเทศและของโลกทำให้เพิ่มความต้องการบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่สรุปว่าการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้ สถาบันการศึกษาทุกประเภทจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา นอกจากนี้หลักสูตรที่สอนควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้และการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผล

การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องทำทันต่อความต้องการทั้งที่เกิดขึ้นใหม่และเปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ความพึงพอใจและการคงอยู่ของผู้เรียน สถาบันต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของตลาดทางการศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้จำเป็นต้องตระหนักถึงพัฒนาการทาง

เทคโนโลยี ตลอดจนหลักสูตรและบริการของกลุ่ม ทั้งยังต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- มีการกำหนดความคาดหวังและมาตรฐานที่สูงสำหรับผู้เรียนทุกคนและรวมไว้ในกระบวนการประเมินผล
- คณาจารย์ต้องรู้ว่าผู้เรียนอาจเรียนรู้ด้วยวิธีและความเร็วที่แตกต่างกัน ความเร็วและรูปแบบการเรียนรู้อาจแตกต่างกันไปตามกาลเวลาและเนื้อหาวิชา การเรียนรู้อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การสนับสนุน การแนะแนว และบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งที่เอื้อต่อหรือที่ขัดขวางการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ สถาบันจึงต้องค้นหาทางเลือกอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และต้องพัฒนาสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่จะนำไปใช้ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลต่อการเรียนรู้ได้
- มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ ซึ่งทำได้โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ สื่อการสอน และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อดึงความสนใจของผู้เรียน ซึ่งอาจได้จากแหล่งทรัพยากรภายนอก เช่น ธุรกิจหรือองค์กรบริการชุมชนและสังคมต่าง ๆ
- ใช้การประเมินความก้าวหน้า เพื่อวัดผลการเรียนรู้ตั้งแต่ระยะต้นของกระบวนการและเพื่อปรับประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- ใช้การประเมินผลรวม เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียน ว่าได้เรียนรู้หรือสามารถทำอะไรได้เพียงไร โดยเทียบกับมาตรฐานภายนอกและเกณฑ์ปกติที่เกี่ยวข้อง
- ช่วยให้ผู้เรียนและครอบครัวสามารถประเมินผู้เรียนเพื่อติดตามความก้าวหน้า และเพื่อให้เห็นเป้าประสงค์และช่องว่างได้ชัดเจนขึ้น
- เน้นจุดเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ เช่น การย้ายสถาบันการศึกษา หรือเมื่อจบการศึกษาและเริ่มชีวิตการทำงาน

**การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล**

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ใต้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ระดับองค์กรต้องประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง

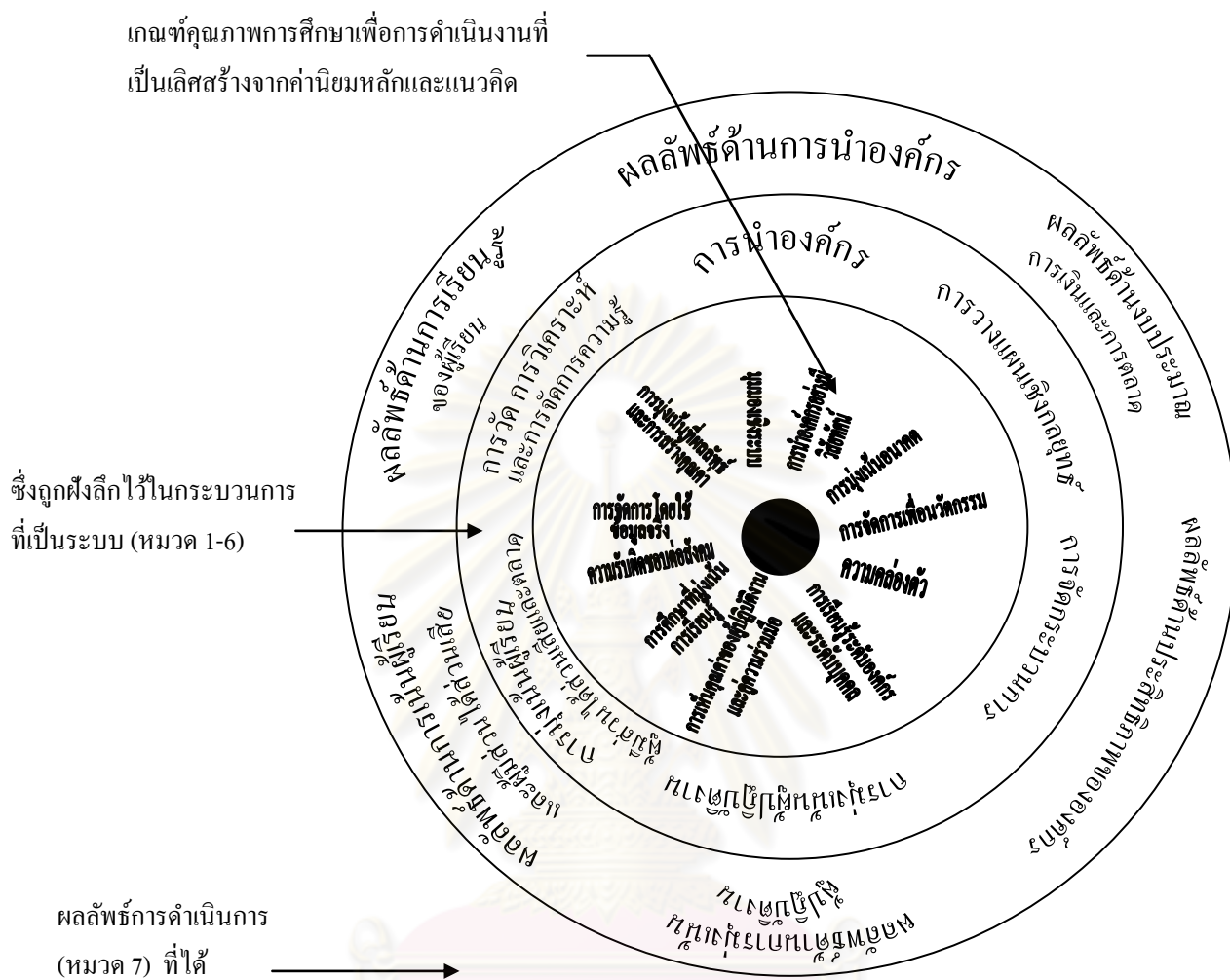
และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่น คือ การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเป็นกิจวัตร
  - (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล หน่วยงาน หรือภาควิชา และสถาบัน
  - (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
  - (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน
  - (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมายรวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ รวมถึงแนวความคิดจากอาจารย์และบุคลากร ผลการวิจัยด้านการศึกษาและการเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดระดับเทียบเคียง
- ดังแผนภาพที่ 6



คุรุณย์วิทยทรัพย์ากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 6 การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- (1) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วยหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาใหม่ ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุง
- (2) สร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา
- (3) สร้างกระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ และที่ได้รับการปรับปรุง
- (4) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (5) ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนอง และการลดรอบเวลา
- (6) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน

- (7) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน

ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับกรณีมีโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ มากขึ้น ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสดังกล่าวเช่นกัน ในสถาบันการศึกษาที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญ จึงควรพิจารณาการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของอาสาสมัครไปพร้อม ๆ กับของคณาจารย์และบุคลากรด้วย สถาบันลงทุนเพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่น ๆ เพื่อการเติบโตและพัฒนาต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการหมุนเวียนงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น การพัฒนาและการฝึกอบรมอาจใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และการเรียนรู้ผ่านเว็บ และการเรียนทางไกล

การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลให้

- (1) ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่กับสถาบันโดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสามารถรอบด้านมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในสถาบัน
- (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน
- (4) มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงมิใช่เพื่อให้มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สถาบัน มีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัว และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ได้ดียิ่งขึ้นด้วยการเรียนรู้ยังช่วยชี้นำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ

**การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือ**

ความสำเร็จของสถาบันนับวันจะขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันซึ่งได้รับประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมาย เห็นทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ในบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจ และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นฐานความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือในด้าน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ

การให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้นับวันจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน สำหรับบุคลากรทั่วไป การพัฒนาอาจรวมถึงการฝึกอบรมในห้องเรียนและการสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการให้คำตอบแทนตามทักษะที่มี สำหรับคณาจารย์การพัฒนาไม่ได้หมายถึงความรู้ด้านวิชาการเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความรู้เรื่องรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน และวิธีการประเมินผลด้วยการมีส่วนร่วมของคณาจารย์อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร และร่วมในคณะทำงานพัฒนาและบริหารโครงการและหลักสูตรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมนี้ นับวันจะต้องเน้นความสำคัญของผู้เรียนและความร่วมมือในลักษณะสหวิทยาการมากยิ่งขึ้น ผู้นำสถาบันควรมุ่งค้นหาเพื่อจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและคณะทำงาน ยังคงมีกำลังใจในการทำให้อุทิศตนพัฒนาวิชาชีพซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่สำคัญเหล่านี้มีความยั่งยืน

ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง

- (1) การพิสูจน์ให้เห็นถึงพันธะสัญญาของผู้นำที่จะทำให้คณาจารย์และบุคลากรประสบความสำเร็จ
- (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าที่มีในสถาบัน
- (4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย

สถาบันการศึกษาต้องสร้างคู่ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่ความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่างผู้นำคณาจารย์และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงความร่วมมือกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน การเป็นคู่ความร่วมมือกับสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจนำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรมข้ามสายงาน หรือการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เช่น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ คู่ความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์

ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนองตลอดจนการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจเป็นสถาบันการศึกษาอื่น ผู้ส่งมอบ บริษัทห้างร้าน สมาพันธ์ ธุรกิจ ชุมชน และองค์กรบริการสังคมต่าง ๆ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่อาจให้การสนับสนุนอื่น ๆ พันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับภายนอกองค์กรนับวันจะเป็นคู่ความร่วมมือภายนอกอีกแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่ นอกจากนี้ การมีคู่ความร่วมมือภายนอกจะ ช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของสถาบันทั้งสองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอีกด้วย

ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันจะช่วยพัฒนา วัตถุประสงค์ในระยะยาว ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งการลงทุนและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น คู่ความร่วมมือควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทาง ประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ใน บางกรณีหลักสูตรและ โครงการฝึกอบรมที่จัดร่วมกันอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

### ความคล่องตัว

ความคล่องตัวเป็นตัววัดความมีประสิทธิภาพของสถาบันที่นับวันจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น ความคล่องตัวหมายถึง ความฉับไวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันหลายแห่งเริ่มตระหนักว่า การใส่ใจและการวัดเวลาที่ใช้ในการ ตอบสนอง ช่วยปรับโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น รวมทั้งการปรับปรุง เวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่

ในปัจจุบันสังคมเรียกร้องให้สถาบันการศึกษามีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็น ใหม่ ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม ดังนั้นในบรรยากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่ รุนแรง ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมี ค่าอย่างยิ่งต่อสถาบัน

เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกมิติมีความสำคัญมากขึ้น และควรเป็นตัววัดหลักประการ หนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การ ปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ จะส่งผลต่อการปรับปรุง สถาบัน ระบบงาน คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

## การมุ่งเน้นอนาคต

ในบรรยากาศทางการศึกษาปัจจุบัน การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษาต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน ทั้งยังต้องมีความตั้งใจที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม

การวางแผนของสถาบันต้องคาดการณ์ปัจจัยหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษา และรูปแบบการสอน ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างคู่ความร่วมมือ ความต้องการในการจ้างและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร กลุ่มของผู้เรียน และตลาด โมเดลทางธุรกิจใหม่ ๆ ความคาดหวังและความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของสถาบันทางการศึกษาในระดับเดียวกัน ดังนั้นในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากร จึงต้องคำนึงถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การลงทุนระยะยาวที่สำคัญเพื่อปรับปรุงองค์กร จึงเป็นการลงทุนเพื่อสร้างและดำรงระบบประเมินสถาบันตามพันธกิจหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงต้องให้ความรู้และอบรมคณาจารย์ในเรื่องวิธีการประเมินสถาบันดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรควรมีความสามารถในการแปลผลการประเมินและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศด้านวิธีการประเมินผล และรูปแบบการเรียนรู้ การมุ่งเน้นอนาคตต้องมีการพัฒนาผู้นำองค์กรและบุคลากรของสถาบัน การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความกังวลของส่วนรวม

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การให้บริการ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงโมเดลทางธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่มิติใหม่ของการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการ และการปฏิบัติการของสถาบันในทุก ๆ ด้าน ผู้นำจึงควรชี้แนะและบริหารสถาบันเพื่อให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการเข้าไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการช่วยเหลือหนุน กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน



นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

### การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของสถาบัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ การบริหารจัดการของสถาบันต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องอาศัยข้อมูลจริงที่ครอบคลุมและบูรณาการในทุกด้าน เช่น ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ / แข่งขัน ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ของกระบวนการ และการวัดผลการดำเนินการของสถาบัน เป็นต้น ทั้งนี้ อาจรวมถึงภูมิหลังของผู้เรียน รูปแบบการเรียนรู้ แรงบันดาลใจ จุดอ่อนและจุดแข็งในด้านวิชาการ ความก้าวหน้าทางการศึกษา การเรียนรู้ในชั้นเรียนและการเรียนรู้ตามหลักสูตร ความพึงพอใจต่อการสอนและบริการต่าง ๆ กิจกรรมนอกหลักสูตร อัตราการลาออกกลางคัน การเรียนจบ และความสำเร็จหลังจบการศึกษา ตัวอย่างการจำแนกกลุ่มข้อมูลที่เหมาะสม ได้แก่ การจำแนกกลุ่มตามผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียน (เพศ อายุ ที่มา) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การถ่วงดุลใจความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุงและนวัตกรรม การวิเคราะห์ต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรหรือการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงด้านผู้เรียน การปฏิบัติการการเงิน และจริยธรรมของสถาบัน กลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการของสถาบันจะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน ตัววัดและตัว

บ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการติดตามอาจส่งผลให้เกิดการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

### ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม / จริยธรรม และการเป็นพลเมืองดี ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม / จริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของส่วนรวม และควรนำเรื่องดังกล่าวผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานของสถาบันด้วย ในการวางแผนควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการอาคารสถานที่ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลอง และการเดินทาง ในการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความมั่นใจแก่สังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยกรรมการธรรมาภิบาลของสถาบัน

**การทำหน้าที่พลเมืองที่ดี** หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคม เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดของสถาบัน ความต้องการดังกล่าวอาจรวมถึงความต้องการทางการศึกษาในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การอนุรักษ์ทรัพยากร การบริการชุมชน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการด้านการรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนความรับผิดชอบต่อผู้นำองค์กรต่อมาตรการต่าง ๆ ดังกล่าว

## การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่า และรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม เมื่อสถาบันสร้างคุณค่าเพื่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่ากับได้ช่วยเหลือสังคม และปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการศึกษาโดยรวม นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างความภักดีต่อสถาบัน เป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลง และอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุล เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลวิธีหนึ่งในการสื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

## มุมมองเชิงระบบ

เกณฑ์นี้เสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการสถาบันและกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่างๆ ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์นี้ ค่านิยมหลัก และเกณฑ์การให้คะแนน ประกอบกันเป็นรากฐานและกลไกที่บูรณาการกันทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละสถาบัน

**การสังเคราะห์** หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้ความต้องการทางการศึกษา สมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

**การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน** หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

**การบูรณาการ** หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของสถาบันมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อ บรรลุความสำเร็จ

## 5. คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### 5.1 เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์นี้มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ดังนี้

#### ผลการดำเนินการของสถาบัน

1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด
4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน รวมถึงการวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
6. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของสถาบันมีความสมดุล ไม่เอนเอียง ไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ระหว่างวัตถุประสงค์หรือ เป้าประสงค์ที่ระยะสั้นและระยะยาว

### 5.2 เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์นี้ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตามเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- สถาบันควรมีโครงสร้างอย่างไร
- สถาบันควรหรือไม่ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพ ด้านวางแผน ด้านจริยธรรม หรือหน้าที่อื่น ๆ
- สถาบันต้องมีการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ รูปแบบเดียวกัน

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ อาจแตกต่างกันระหว่างสถาบัน / องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์นี้ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากเหตุผลดังนี้

1. จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ มิใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร สถาบันควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ สามารถปรับใช้ได้ และยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจงนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้มีการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลจากนวัตกรรม

2. การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทและขนาดของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาของสถาบัน รวมถึงขีดความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติตาม

3. การมุ่งเน้นข้อกำหนดร่วมแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

### 5.3 เกณฑ์บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษา

เกณฑ์การศึกษา ถูกดัดแปลงเพื่อให้ความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษา และความต้องการที่จำเพาะของสถาบันการศึกษา ซึ่งรวมถึง

- เกณฑ์มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันการศึกษา
- ขณะที่เกณฑ์นี้มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกสถาบันการศึกษา แต่สถาบันบางแห่งอาจมีพันธกิจ บทบาทและหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างกัน (เช่นสถาบันที่สอนด้านการค้า วิศวกรรม หรือสถาบันที่เน้นการสอนและการวิจัย)
- ผู้เรียนคือลูกค้าหลักของสถาบันการศึกษา แต่อาจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก (เช่น ผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และชุมชน)
- หลักการของความเป็นเลิศ รวมถึงส่วนประกอบ 3 ด้าน คือ
  1. กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
  2. มีการปรับปรุงตัววัดและดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องทุกปี



3. แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

#### 5.4 เกณฑ์นี้สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน จะต้องยังลึกละเอียดอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและโครงสร้างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์มาจากการกำหนดตัววัดของกระบวนการและกลยุทธ์ของสถาบันที่มีการที่เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการอย่างละเอียด การตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการ เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าจุดประสงค์ของสถาบันมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้สถาบันมีความคล่องตัว มีนวัตกรรมและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

#### วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

1. การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัดและการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
2. การปฏิบัติตามแผน

3. การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

4. การทบทวนแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ ๆ ข้อกำหนดใหม่ ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

### 5.5 เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 18 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนนซึ่งอธิบายถึงมิติต่าง ๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้นการตรวจประเมินจึงช่วยให้สถาบันทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับพัฒนาการของกระบวนการและผลการดำเนินการ ที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ใน ข้อ 1 (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินดังกล่าวจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์กว่าการทบทวนผลการดำเนินการโดยทั่วไป และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลากหลายประเภท

### ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงในสังคมอันเนื่องมาจาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบาย ข้อตกลงและการจัดองค์กรจะมีผลกระทบต่อครุในอนาคตและครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผลกระทบเหล่านี้จะช่วยเร่งรัดการปรับหลักสูตรและกระบวนการผลิตครูและพัฒนาครูหลายประการ โดยรวมผลกระทบทั้งหมดจะมุ่งสู่การยกระดับคุณภาพครูในอนาคต กล่าวคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะมีผลกระทบต่อคุณภาพครูหลายด้าน ได้แก่ มาตรฐานวิชาชีพครู การปฏิบัติหน้าที่ครู คุณสมบัตินักเรียน และการตอบแทนและยกย่องครู มาตรฐานการศึกษาจะส่งผลกระทบต่อการยกระดับคุณภาพครู นโยบายการพัฒนาครู การจัดตั้งสถาบันพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา การจัดตั้งสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาจะช่วยยกระดับคุณภาพครู สำหรับครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะส่งผลให้มีการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาและจะต้องปรับกระบวนการผลิตครูให้ได้คุณภาพด้วย นโยบายปฏิรูประบบราชการจะช่วยปรับประสิทธิภาพของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งเกือบทั้งหมดอยู่ในระบบราชการขณะนี้ นอกจากนี้ข้อตกลงในการกู้เงินจากธนาคารเอเซียยังจะทำให้ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ต้องมี

บทบาทพัฒนาการระดับประถมศึกษา ให้เป็นในระดับมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญจากโครงการความช่วยเหลือทางวิชาการการธนาคารพัฒนาเอเชีย ยังได้เสนอให้หลักสูตรการพัฒนาครูให้ยึด 4 แนวทาง ได้แก่ (ก) คิดเป็นทำเป็นคิดวิเคราะห์ (ข) เรียนโดยประสบการณ์ (ค) มีทักษะในการสื่อสาร และ (ง) ใช้สื่อหลากหลาย อย่างไรก็ตาม จำนวนประชากรในวัยเรียนจะไม่เปลี่ยนแปลงมากในระยะ 10 ปีข้างหน้า จึงไม่น่าจะมีผลกระทบต่อครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ (มนตรี จุฬารัตนทล, 2543)

ข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษารวม 10 ท่าน มีข้อคิดเห็น 4 ประเด็นหลัก คือ

- สถานภาพครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่พึงคาดหวังในอนาคต
- จุดอ่อนและจุดแข็งของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
- โอกาสและภาวะคุกคามต่อครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
- บทบาทใหม่ของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

### 1. สถานภาพครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่พึงคาดหวังในอนาคต

ผู้ทรงคุณวุฒิต่างได้ให้ข้อคิดเห็นและตามคาดหวังเกี่ยวกับครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคตหลายประการ ดังต่อไปนี้

#### 1.1 การผลิตครูต้องพิจารณาความต้องการและวัตถุประสงค์ของการศึกษาในระดับต่าง ๆ

ในอนาคตสถานศึกษาต่าง ๆ จะต้องการครูใหม่เพื่อทดแทนครูที่ออกไป ที่สำคัญยิ่งคือ บางสาขายังมีความต้องการมาก เช่น ครูวิทยาศาสตร์ ครูคณิตศาสตร์ ครูภาษาอังกฤษ ครูอาชีวศึกษา และครูคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้จะต้องดูประเภทของครูที่ต้องการแล้ว ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะต้องผลิตครูให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาระดับต่าง ๆ ด้วย กล่าวคือ การศึกษาระดับอนุบาลและประถมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกันในสังคมมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และรู้จักวิธีเรียนรู้ ส่วนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (รวมอาชีวศึกษา) จะมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพและการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ดังนั้นการผลิตครูจะต้องผลิตให้มีคุณสมบัติและความสามารถที่จะสอนให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ เพราะฉะนั้นครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ที่พึงประสงค์จะต้องตั้งเป้าหมายการผลิตในด้านจำนวน สาขาวิชา และระดับของการศึกษา (อนุบาล ประถม และมัธยม) ที่ผู้ใช้กำหนด

#### 1.2 คุณภาพครูในอนาคตจะต้องดี

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านคาดหวังว่าครูใหม่จะต้องมีคุณภาพสูง ต้องมีเนื้อหาวิชาการดี และรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับท้องถิ่นและสภาพแวดล้อม แม้ทุกคนจะตระหนักถึงเรื่องคุณภาพ แต่การผลิตครูที่ผ่านมาไม่มีมาตรการส่งเสริม ผลักดัน หรือจูงใจให้ครุศาสตร์/

ศึกษาศาสตร์ผลิตครูให้มีคุณภาพ จึงมีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเสนอให้ใช้ระบบการแข่งขัน เพื่อเร่งรัดการยกระดับคุณภาพการผลิตครู บางท่านเสนอให้สรรหาครูเก่งครูดีมาเป็นแบบอย่างของครูที่มีคุณภาพ

### 1.3 ในการผลิตครูใหม่ ครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ต้องทำงานวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านชี้ให้เห็นว่าครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จำเป็นต้องทำงานวิจัยควบคู่กับการผลิตครูที่เหมาะสมกับสภาพของไทย ไม่ควรปฏิบัติตามทฤษฎีต่างประเทศเสมอ กล่าวคือ ทิศทางของการวิจัยทางการศึกษาและการผลิตครูควรเน้น

- วิธีการเรียนรู้ของคนไทยในระดับการศึกษาต่าง ๆ และในกลุ่มชนต่าง ๆ
- แนวทางการผลิตครูที่เหมาะสมกับท้องถิ่น
- แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ในการผลิตครูสำหรับประเทศไทย
- พฤติกรรมการเรียนรู้ของเยาวชนไทยรุ่นใหม่

ครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะต้องปรับวิสัยทัศน์ใหม่ และต้องถือว่าการเรียนการสอนที่ไม่มีการวิจัยจะด้อยคุณภาพ จะสอนให้ดีต้องมีการวิจัยมาช่วยพัฒนาการสอนให้มีคุณภาพ

ดังนั้น ครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคตจะต้องทำงานวิจัยควบคู่กับการผลิตครู และทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง จนมีวิธีการผลิตครูวิธีการต่างๆ หลายวิธี บางสถาบันอาจมีวิธีการผลิตครูวิธีใหม่ที่เป็นจุดเด่นแตกต่างจากสถาบันอื่น

หลักสูตรครูศาสตร์ศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาโท – เอก จะต้องมینگานวิจัยวิทยานิพนธ์ ควบคู่การทำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่ไม่มีวิทยานิพนธ์

ความเข้มแข็งของครูศาสตร์ ศึกษาศาสตร์จะขึ้นอยู่กับผลงานและชื่อเสียงด้านการวิจัยของคณาจารย์

### 1.4 ครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะต้องร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ ในการผลิตครูในอนาคต

เนื่องจากครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของไทยมีหลายสถาบันจำนวนมากยังไม่เข้มแข็ง ถ้าจะพัฒนาให้ได้คุณภาพจะต้องใช้เวลาหลายปีและอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและไม่สามารถช่วยปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้ใช้ยุทธศาสตร์บูรณาการ กล่าวคือ ครูศาสตร์ศึกษาศาสตร์จะต้องปรับวิสัยทัศน์ใหม่ เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ ในการผลิตครู เช่น

- ร่วมมือกับคณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะเทคโนโลยี ในการผลิตครูวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- ร่วมมือกับคณะศิลปศาสตร์ อักษรศาสตร์ ในการผลิตครูทางภาษาต่างประเทศ และครูศิลปศึกษา

- ร่วมมือกับคณะเกษตรศาสตร์ เพื่อผลิตครูการเกษตร
- ร่วมมือกับคณะบริหารจัดการเพื่อผลิตครูผู้บริหาร
- ร่วมมือกับโรงเรียนในท้องถิ่น เพื่อให้ให้นักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ได้ฝึกภาคปฏิบัติเต็มที่
- ร่วมมือกับสถาบันวิชาชีพต่าง ๆ ในการผลิตครูช่าง และครูอาชีวศึกษา

#### 1.5 หลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ไม่จำเป็นต้องเป็นหลักสูตร 5 ปี

เมื่อเร็ว ๆ นี้ได้มีการนำเสนอให้ขยายหลักสูตรปริญญาตรี สาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จาก 4 ปี เป็น 5 ปี เพื่อเพิ่มความเข้มของครูใหม่และเพื่อยกระดับคุณภาพวิชาชีพครู ครูใหม่จะได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนสูงกว่าบัณฑิตปริญญาตรี 4 ปีตามปกติ ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความเห็นไม่สนับสนุนความคิดนี้ หลายท่านเห็นว่าคุณภาพไม่ขึ้นอยู่กับระยะเวลา จาก 4 ปี เป็น 5 ปี และได้เสนอข้อคิดเกี่ยวกับหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่จะมีคุณภาพหลายรูปแบบ ดังนี้

- หลักสูตรสองปริญญาควบใน 4 ปี เช่น วท.บ. – ค.บ. หรือ อ.บ. – ค.บ.
- หลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ต่อยอด 1 ปี สำหรับผู้สำเร็จปริญญาตรีในสาขาอื่น ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เกษตรศาสตร์ หรือศิลปศาสตร์ เป็นต้น
- หลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (2 ปี) โดยรับผู้สำเร็จปริญญาตรีสาขาวิชาอื่น ๆ

#### 1.6 สถาบันราชภัฏต้องมุ่งเป้าหมายชนบทเป็นหลัก

ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เคยเป็นสาขาหลักของสถาบันราชภัฏในอดีตแต่ขณะนี้สถาบันราชภัฏมุ่งเป้าหมายหลายสาขา ผู้ทรงคุณวุฒิอยากเห็นสถาบันราชภัฏในอนาคตมุ่งเป้าหมายชนบทเป็นหลัก ไม่ควรขยายไปในสาขาที่ตนไม่ถนัด

#### 1.7 การบริหารครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในแนวใหม่

ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านอยากเห็นการบริหารการผลิตและครูที่มีลักษณะเป็นมืออาชีพ มีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น มีองค์กรดูแลวิชาชีพครูและการใช้ครู ทำนองเดียวกับแพทยสภา อาจเรียกว่าราชวิทยาลัยครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จัดให้มีการทำตัวชี้วัดมาตรฐานการผลิตครูทั่วประเทศ จัดให้มีการจัดอันดับสถาบันผลิตครูเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน

## 2. จุดอ่อนและจุดแข็งของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

เพื่อเป็นฐานในการจัดทำข้อเสนอแนะ ควรจะมีการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในปัจจุบัน ดังนั้นจึงได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิระบุจุดอ่อนและจุดแข็งของ



ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของไทย ถึงแม้จุดอ่อนและจุดแข็งของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะเป็นที่รู้จักกันดีโดยทั่วไป แต่การรวบรวมความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิจะช่วยให้เกิดความกระฉ่างชัดยิ่งขึ้น

## 2.1 จุดอ่อน

2.1.1 วิธีคิด และวิธีทำงานของคณาจารย์ของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ไม่เหมาะสม เนื่องจากสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปมาก แต่คณาจารย์ของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ยังคิดและปฏิบัติแบบราชการมากเกินไป ยึดถือกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน จนเกินไป ทำให้มีกรอบมีกำแพงขีดขวางการทำงานร่วมกันระหว่างภาควิชา ระหว่างคณะ และระหว่างสถาบัน ด้วยเหตุนี้ความคิดของคณาจารย์ของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จึงไม่เปิดกว้าง คิดในวงจำกัด ขาดปัญญาสร้างสรรค์ และขาดการจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 ขาดภาวะผู้นำ

ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ในทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิยังขาดผู้นำที่จะชูธงการปฏิรูปและชี้ทิศทางของการปรับเปลี่ยน ทั้งนี้เพราะสภาพตกต่ำของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในระยะ 10 – 20 ปีที่ผ่านมา ทำให้ไม่ได้คนเก่งคนดีมาปฏิบัติหน้าที่ด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ทำให้ไม่มีนัก ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกวงการนี้ ดังนั้นการพัฒนาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จึงมีลักษณะต่างคนต่างทำ มีความซ้ำซ้อนชอบทำโครงการแบบเดียวกัน ไม่นิยมมีข้อแตกต่าง ไม่ค่อยจริงจังและยึดมั่นในทางปฏิบัติจนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์

### 2.1.3 การวิจัยของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ไม่มีจุดเด่น

แม้สถาบันบางแห่งของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะมีการทำงานวิจัยด้านการศึกษาและการเรียนรู้ แต่การวิจัยเหล่านี้ยังมีจำนวนไม่มาก หัวข้อวิจัยมักจะมีหลากหลาย แต่ไม่สามารถรวมกันเป็นหัวข้อใหญ่ จึงขาดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ การวิจัยมักจะไม่สนองตอบความต้องการไม่สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาของไทย ไม่ควบคู่กับการพัฒนาการเรียนการสอน ไม่ค่อยมีนวัตกรรม ทำวิจัยเพื่อขอตำแหน่งวิชาการ และมักจะเป็นการวิจัยที่ลอกเลียนตามแบบตะวันตก คณาจารย์จำนวนมากของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ไม่ทำการวิจัยเลย ทั้งนี้อาจมีสาเหตุหลายประการ เช่น มีภาระการสอนภาคค่ำ และสอนพิเศษมากเกินไป เป็นต้น

### 2.1.4 การผลิตครูขาดมาตรฐานและเป้าหมาย

การผลิตครูที่ผ่านมาทำได้จำนวนมากกว่าความต้องการหลายเท่า เป็นเหตุให้คุณภาพครูที่ผลิตได้ไม่แน่นอน ขาดมาตรฐาน ขาดการวางแผนยุทธศาสตร์การผลิตให้เหมาะสมกับสาขาที่มีความต้องการการฝึกหัดครูมีลักษณะเป็นวิชาการมากกว่าจะเน้นวุฒิภาวะ

### 2.1.5 สถาบันราชภัฏขาดทิศทางที่ชัดเจน

สถาบันราชภัฏหลายแห่งอาจมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ และเป็นเลิศทางวิชาการ แต่ในขณะที่เดียวกันยังมีความจำเป็นต้องบริการชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งมีความต้องการบัณฑิตที่จะปฏิบัติงานได้ ความต้องการนี้มักจะแตกต่างจากความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นสถาบันราชภัฏหลายแห่งจึงไม่มีทิศทางที่เด่นชัด ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการผลิตครูให้มีคุณภาพและตรงตามความต้องการได้

## 2.2 จุดแข็ง

ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของไทยอาจมีจุดอ่อนหลายประการตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ระบบนี้ก็ยังมีจุดเด่นหรือจุดแข็งอยู่ในตัวเองบ้างเหมือนกัน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ชี้ให้เห็นจุดแข็งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 คณาจารย์มีวุฒิการศึกษาสูงและมีความสามารถ

ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เป็นสาขาที่มีคณาจารย์ระดับปริญญาโท – เอกในสัดส่วนที่มากกว่าหลายสาขาวิชาการ สถาบันหลายแห่งมีคณาจารย์ที่สำเร็จปริญญาโท – เอก จากต่างประเทศหลายประเทศ ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี คณาจารย์จำนวนหนึ่งทำงานเก่ง มีผลงานที่มีคุณภาพ แต่มักไปปฏิบัติงานนอกสถาบัน

### 2.2.2 ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ได้พัฒนามานาน

ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของไทยได้พัฒนากันมานาน ประสบความสำเร็จสูงในการผลิตครูเป็นจำนวนมาก มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนและเทคนิคการสอนมากกว่าสาขาวิชาการอื่น ๆ ในเร็ว ๆ นี้มีการรวมตัวกันเป็นสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย เพื่อช่วยกันพัฒนาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้เหมาะสมกับไทยในยุคปฏิรูปการศึกษา

### 2.2.3 สถาบันราชภัฏมีทุนและความร่วมมือกับต่างประเทศ

สถาบันราชภัฏบางแห่งได้มีการจัดตั้งทุนพัฒนาคณาจารย์ ได้รับความช่วยเหลือในรูปแบบเงินกู้จากต่างประเทศ เพื่อยกระดับความรู้และทักษะของคณาจารย์ มีโครงการความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศในการผลิตบัณฑิตปริญญาเอกสาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

## 3. โอกาสและภาวะคุกคามต่อครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ชี้ให้เห็นบริบทภายนอกวงการครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่จะเป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่าง ๆ ต่ออนาคตของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ต่อไปนี้จะเป็นผลการประมวลข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามต่ออนาคตครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

### 3.1 โอกาส

#### 3.1.1 มีความต้องการบริการใหม่ ๆ

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ กระแสสังคมที่ต้องการให้เยาวชนไทยได้รับการศึกษาที่ดีขึ้น ก่อให้เกิดความต้องการบริการในรูปแบบใหม่หลายประการ คือ

- ความต้องการของสถานศึกษาที่อยากให้ครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์พัฒนาครูประจำการ
- ความต้องการของสถานศึกษาที่ขาดแคลนครูที่จะให้นักศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เข้าช่วยงานสอน ในสถานศึกษาในท้องถิ่น กล่าวคือใช้โรงเรียนในท้องถิ่นเป็นโรงเรียนสาธิต
- ความต้องการของสถานศึกษาที่อยากได้ครูใหม่ที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์จริง
- ความต้องการขององค์กรท้องถิ่น ที่ต้องพัฒนาความสามารถเพื่อทำหน้าที่ดูแลครูในสถานศึกษาของท้องถิ่นตามหลักของการกระจายอำนาจ

#### 3.1.2 มีกฎหมายและสิ่งจูงใจ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสำนักงานปฏิรูปการศึกษาจะผลักดันมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพครู โดยจะมี (ก) สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (ข) การประเมินมาตรฐานการศึกษา (ซึ่งรวมการประเมินครู) (ค) ระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา และ (จ) ระบบเงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ นอกจากนี้ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติฯ ยังกำหนดให้มีกองทุนพัฒนาครูฯ และกองทุนส่งเสริมวิชาชีพครูฯ อีกด้วย กฎหมายและปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ จะช่วยเร่งการปฏิรูปวิชาชีพครู หมายความว่า ครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะมีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพครู

### 3.2 ภาวะคุกคาม

#### 3.2.1 แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในสถาบันหรือระบบใด ๆ มักจะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถาบันหรือระบบนั้น ทั้งนี้เพราะความเคยชินต่อสิ่งที่ทำอยู่ของบุคลากร ดังนั้น กระแสต่อต้านหรือวางเฉยต่อข้อเสนอการปรับปรุงจึงมักปรากฏขึ้นได้ง่าย คณาจารย์และบุคลากรของครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จำนวนหนึ่งอาจจะไม่สนใจข้อเสนอให้ปรับบทบาทในการปฏิรูปการเรียนรู้และปฏิรูปวิชาชีพครู อีกจำนวนหนึ่งอาจจะต่อต้านมาตรการบางอย่าง ที่อาจจะขัดต่อผลประโยชน์หรือความสะดวกสบายที่ตนเคยได้รับในปัจจุบัน คณาจารย์

บางคนจะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ในบางสถานการณ์การต่อต้านอาจแสดงออกโดยมีหนังสือคัดค้านหรือการเดินขบวนก็ได้

### 3.2.2 การแข่งขันจากภายนอก

ในยุคโลกาภิวัตน์ สังคมไทยจะเปิดกว้างขึ้น การผลิตครูที่เดิมเคยเป็นหน้าที่ของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐ จะต้องเผชิญกับการแข่งขันจากภายนอกมากขึ้น คู่แข่งใหม่จะมี 2 ประเภท ได้แก่ (ก) สถาบันศึกษาเอกชนภาคในประเทศ จะมีหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เป็นทางเลือกใหม่ให้แก่สังคม และจะแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งอาจจะสร้างแรงกดดันให้สถาบันของรัฐพัฒนาตนเอง (ข) สถาบันศึกษาต่างประเทศที่จะให้บริการผลิตและพัฒนาครูโดยระบบทางไกล หรืออาจมาตั้งวิทยาเขตในประเทศไทย คู่แข่งเหล่านี้แม้จะยังไม่ค่อยมีพลังมากนักในขณะนี้ แต่มีโอกาสเจริญเติบโตได้รวดเร็วในสาขาที่เขามีความเชี่ยวชาญ เช่น คอมพิวเตอร์ และภาษาต่างประเทศ สถาบันเหล่านี้อาจเริ่มจากขนาดเล็กเจาะเฉพาะด้านการสอน การจำหน่ายสื่อการเรียน แล้วอาจจะขยายไปเป็นสถานศึกษานอกระบบที่สามารถให้บริการพัฒนาครูในรูปแบบต่างๆ ต่อไป

### 3.2.3 อาชีพอื่นจะดึงตัวคณาจารย์ที่มีความสามารถ

ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ที่มีคณาจารย์ผู้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญอยู่มาก อาจจะต้องสูญเสียคณาจารย์เหล่านี้ให้แก่อาชีพอื่น ๆ ที่น่าสนใจกว่า เช่น คณาจารย์สายอาชีวศึกษาอาจจะไปเป็นวิศวกรในภาคอุตสาหกรรม คณาจารย์บางคนอาจหันมาทำหน้าที่เป็นนักวิจัยให้แก่หน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน บางคนอาจไปเป็นนักประชาสัมพันธ์นักจัดรายการวิทยุโทรทัศน์ หรือเป็นนักการตลาด และนักการเมืองก็ได้ ทั้งนี้ ถ้าครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ไม่มีงานที่ท้าทาย และไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่จะทำให้คณาจารย์เก่ง ๆ อพยพปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์เหล่านี้ก็จะถูกอาชีพอื่นแย่งตัวไปใช้หมด

### 3.2.4 เทคโนโลยีใหม่ก้าวหน้ารวดเร็ว

ในขณะที่คณาจารย์เก่ง ๆ อาจถูกดึงตัวไปทำงานนอกครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ คณาจารย์อีกกลุ่มอาจจะไม่ยอมรับและไม่ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนั้น การเรียนการสอนทางไกล การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ในการผลิตครูและการพัฒนาครู จะไม่ได้ผลประโยชน์เต็มที่ เพราะคณาจารย์ไม่ยอมรับและไม่ปรับตัวเอง

### 3.2.5 ค่านิยมทางวัตถุของสังคม

ในสังคมสมัยใหม่ที่เปิดให้มีการประกอบวิชาชีพและธุรกิจต่าง ๆ ค่านิยมทางวัตถุของสังคมไทยจะปรากฏเห็นได้ชัดในรูปของเงินเดือนสูงรายได้ดี ใช้งบประมาณแพง และอื่น ๆ

สิ่งเหล่านี้จะชักจูงให้เยาวชนไม่สนใจเป็นครู – อาจารย์ ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่เข้าสู่วงการครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ยังเชิดชูคุณธรรมเหนือกว่าค่านิยมทางวัตถุ ดังนั้น ค่านิยมทางวัตถุจึงจะคุกคามอนาคตของครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์

### 3.2.6 ระบบราชการและระบบการเมืองบิดเบือนการศึกษาในวิชาชีพครู

ระบบราชการที่ใช้ควบคุมข้าราชการครูทำให้เกิดการศึกษาการประเมินคุณภาพครูไม่เหมาะสม เน้นปัจจัยเชิงปริมาณ (จำนวนชั่วโมงสอน) มากกว่าคุณภาพของผลงาน นอกจากนี้ระบบการเมืองยังส่งผลทำให้ครูและผู้บริหารต้องเอาใจผู้มีอำนาจ และการโยกย้ายหรือปรับตำแหน่งที่คำนึงถึงคุณประโยชน์ส่วนตนมากกว่าคุณภาพของผลงาน มักจะบั่นทอนกำลังใจของครูที่มีคุณภาพ ดังนั้นถ้าครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ต้องการผลิตครูใหม่ที่มีคุณภาพก็ต้องเผชิญกับกติกาคที่ไม่เน้นคุณภาพเป็นหัวใจของการบริการ

## 4. แนวทางสู่อนาคต

ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินการ ไปสู่อนาคตที่ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ควรปฏิบัติได้ แนวทางเหล่านี้พอจะประมวลเป็นสาระดังต่อไปนี้

### 4.1 แยกหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ออกเป็น 2 กลุ่ม

ในปัจจุบันคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จำเป็นต้องรับนิสิต/นักศึกษามากกว่าความต้องการใช้ครู อันเนื่องมาจากค่านิยมในปริญญาบัตรและระบบผู้ใหญ่ฝากมา ขณะเดียวกันบัณฑิตครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จำนวนมากก็ไม่มุ่งประกอบวิชาชีพครู แต่มีสิทธิที่จะสมัครเป็นครูได้ จึงมีผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้แยกหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(ก) หลักสูตรครุศาสตร์ (Teacher education curriculum) เพื่อผลิตครูที่จะประกอบวิชาชีพครูต่อไป

(ข) หลักสูตรศึกษาศาสตร์ (Education curriculum) เพื่อผลิตผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษา แต่ไม่ประกอบวิชาชีพครู ผู้สำเร็จการศึกษาสาขาศึกษาศาสตร์จะสามารถทำหน้าที่ต่าง ๆ นับตั้งแต่เป็นพ่อแม่ผู้ปกครองที่สอนบุตรหลานของตนเอง นักประชาสัมพันธ์ นักฝึกอบรม ไปจนถึงเป็นผู้บริหารและนักการเมือง

การแยกหลักสูตรจะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายของการผลิตให้ตรงตามความต้องการใช้ครูได้

### 4.2 ปรับหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้มุ่งการเรียนรู้ของเด็ก

หลักสูตรครุศาสตร์ที่จะเตรียมบัณฑิตให้เข้าสู่วิชาชีพครูจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้



- มีความหลากหลายมุ่งผลิตครูให้เหมาะกับระดับการศึกษา เช่น ครูประถมศึกษา (เน้นความเชี่ยวชาญในการสอน) แต่ครูมัธยมศึกษา (เน้นความรู้และทักษะทางวิชาการและวิชาชีพ)
- เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าภาคทฤษฎี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายครูอาชีวศึกษา ควรใช้การฝึกในห้องจำลองก่อนการฝึกปฏิบัติจริง
- มีการฝึกสอน และฝึกปฏิบัติในระยะ 2 ปี สุดท้ายของหลักสูตร

#### 4.3 สร้างความร่วมมือกับสถาบันอื่น

ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ในอนาคตจะไม่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตครูแต่เพียงผู้เดียว เพราะบุคลากรไม่เพียงพอ (ทั้งปริมาณและคุณภาพ) จำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถาบันอื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่สามารถช่วยในการผลิตครูและการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ลักษณะความร่วมมือระหว่างสถาบันอาจมีดังต่อไปนี้

- คณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ร่วมมือกับคณะวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ศิลปะศาสตร์ อักษรศาสตร์ หรือ เกษตรศาสตร์ เพื่อผลิตครูที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (ครูระดับมัธยมศึกษาและครูอาชีวศึกษา)
- คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ร่วมมือกับสถานศึกษาในห้องถิ่นหรือศูนย์การเรียนรู้ในการฝึกภาคปฏิบัติและการพัฒนาครู
- คณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ร่วมมือกับสถาบันเอกชนหรือสถาบันต่างประเทศในการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการวิจัยในระดับอาชีวศึกษาและระดับบัณฑิตศึกษา
- คณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์จัดให้มีเครือข่ายพัฒนาครูประกอบด้วยครูแห่งชาติ – ครูต้นแบบ – ครูแกนนำ – ครูประจำการ

#### 4.4 พัฒนากลไกการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอกลไกปรับปรุงครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และชี้แนะปัจจัยที่จะใช้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- ความมุ่งมั่นทางการเมืองเป็นพลังสำคัญที่จะกำหนดทรัพยากรและการบริหารในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ความมุ่งมั่นทางการเมืองอย่างเดียว อาจจะไม่ได้ผลในทิศทางที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีฝ่ายวิชาการช่วยสนับสนุนชี้แนะทางเลือกต่าง ๆ
- ควรมีการกำหนดภาระและขอบเขตของงานของครูอาจารย์ให้มีลักษณะเป็นข้อตกลงด้านผลลัพธ์ และมีอัตราเงินเดือนที่จูงใจให้ปรับเปลี่ยนวิธีวัดผลการทำงาน

- ควรมีการกำหนดผลที่คาดหวังเป็นระยะ ๆ
- ควรมีการสื่อสารชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดการต่อต้านหรือการวางเฉย แต่กลับต้องช่วยกระตุ้นให้เข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลง

#### 4.5 ต้องมีผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้

การปฏิรูปต้องมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ที่จะริเริ่มชี้นำและชี้แจงการปฏิรูปให้แก่ทุกฝ่าย ได้รับทราบและสนใจร่วมกระบวนการได้ คุณสมบัติของผู้นำการปฏิรูปครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะต้องประกอบด้วย

- ความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับกว้างขวาง และมีคุณวุฒิและคุณภาพที่เหมาะสม
- มีความสามารถในการสื่อสาร และชี้แจงประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจน
- มีความคิดริเริ่ม มีนวัตกรรมทางด้านความคิดและวิธีปฏิบัติที่จะทำให้การปฏิรูปมีสีสัน และเป็นที่ยอมรับ ไม่น่าเบื่อหน่าย
- มีความพร้อมที่จะรับฟังข้อคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม

#### สรุป

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์รวม 4 ด้าน คือ

- (ก) สถานภาพที่พึงคาดหวังในอนาคต
- (ข) จุดอ่อนจุดแข็ง
- (ค) โอกาสและภาวะคุกคาม
- (ง) บทบาทใหม่ของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคต

ผู้ทรงคุณวุฒิอยากเห็นการผลิตครูตรงตามความต้องการและครูใหม่จะต้องมีคุณภาพ วิธีการผลิตครูใหม่ต้องมีการวิจัย และต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์กับสถาบันอื่น ๆ การบริหารครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ต้องเป็นมืออาชีพและมีมาตรฐานที่เน้นคุณภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ยังมีจุดอ่อนหลายประการ จุดอ่อนสำคัญได้แก่ความคิดแคบ ขาดภาวะผู้นำ ขาดการวิจัย ขาดมาตรฐานและเป้าหมาย ส่วนจุดแข็งที่มีอยู่บ้างได้แก่ คุณวุฒิ คณาจารย์ดี มีการพัฒนามายาวนาน และบางแห่งมีความร่วมมือกับต่างประเทศ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มีโอกาสนำบริการใหม่ ๆ และมีสิ่งจูงใจที่กำหนดในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ช่วยสนับสนุน แต่ อุปสรรคและภาวะคุกคามต่อครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ก็มีอยู่อีกมากมาย ที่สำคัญคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันจากสถาบันอื่น และการแย่งตัวคณาจารย์ที่มีความสามารถ นอกจากนี้ยังมีกระแสเทคโนโลยีและค่านิยมทางวัตถุที่

จะมากกดันครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มากขึ้น ในขณะที่ระบบราชการไม่เกื้อหนุน อย่างไรก็ตามก็ดี ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้ใช้กลยุทธ์ 3 อย่าง คือ

- (ก) แยกหลักสูตรเป็น 2 กลุ่ม หลักสูตรผลิตครู (ครุศาสตร์) และหลักสูตรผลิตบัณฑิตสาขาการศึกษา (ศึกษาศาสตร์) แต่เน้นการเรียนรู้ของเด็ก
- (ข) สร้างความร่วมมือกับสถาบันอื่น และกลไกการเปลี่ยนแปลง
- (ค) หาผู้นำการปฏิรูป

#### 5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

จากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในสังคม ได้ชี้ให้เห็นโอกาสใหม่สำหรับครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ในอนาคต และก่อให้เกิดภาวะคุกคามต่อวงการนี้ด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิได้ชี้ให้เห็นสถานภาพอันพึงประสงค์ของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคต พร้อมกับระบุจุดอ่อนจุดแข็ง ตลอดจนโอกาสภาวะคุกคามต่อครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคต นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังเสนอแนวทางบางประการในการไปสู่การปฏิรูปครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูลและข้อคิดเห็นทั้งหมดดังกล่าว ได้นำมาสู่การสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคตต่อการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปวิชาชีพครู ดังต่อไปนี้ (มนตรี จุฬาวัดทนทล, 2543)

##### องค์กรเป้าหมายและขอบเขตหน้าที่

จากการวิเคราะห์เอกสารและการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จะเห็นได้ว่าครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของไทยตกอยู่ในฐานะลำบาก เพราะ 3 ประการ คือ

- (ก) มีจุดอ่อนมากมายหลายชนิด แต่มีจุดแข็งค่อนข้างจำกัด
- (ข) มีภาวะคุกคามหลายด้านที่ค่อนข้างรุนแรง แต่มีโอกาที่จะเอื้อให้อยู่ไม่มาก
- (ค) การปฏิรูปการศึกษาจะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพครูปัจจุบันและครูใหม่ในอนาคต แต่ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ยังไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการปฏิรูปการศึกษา

ดังนั้นการปรับบทบาทครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ครั้งนี้จะต้องพึ่งพาองค์กรภายในของครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์และองค์กรภายนอกครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ด้วยเหตุนี้ในการกำหนดข้อเสนอแนะจะต้องกำหนดองค์กรเป้าหมาย และภาระรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- (ก) **สำนักงานปฏิรูปการศึกษา** เป็นองค์กรเป้าหมายที่อยู่นอกวงการครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ควรมีบทบาทในการจัดการกับสถานะภายนอกที่จะคุกคามอนาคตของ

ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และควรรับผิดชอบในการขยายโอกาสให้แก่ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ด้วย

- (ข) **สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ** เป็นองค์กรเป้าหมายที่อยู่ภายนอกวงการครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ องค์กรนี้ควรรับหน้าที่สร้างกลไกกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
- (ค) **สภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย** เป็นองค์กรเป้าหมายที่อยู่ภายในสังคมนครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการแก้ไขจุดของสถาบันผลิตครูและเสริมจุดแข็งของสถาบันผลิตครูให้มั่นคง เพื่อที่จะสามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปวิชาชีพครูได้

### ข้อเสนอแนะต่อสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย

สภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ฯ เป็นการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 16 แห่ง สถาบันราชภัฏ 36 แห่ง สถาบันราชมงคล 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยเอกชน 1 แห่ง รวม 55 แห่ง ดังนั้นสภาคณบดีฯ จึงถือว่าเป็นองค์กรที่อยู่ภายในวงการครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ซึ่งจะรับผิดชอบในการจัดการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปวิชาชีพครู โดยใช้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ต่าง ๆ เป็นฐาน

### ข้อเสนอแนะมีดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อมูลกำลังคน

คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ต่าง ๆ จะต้องเริ่มสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ ข้อมูลควรประกอบด้วยจำนวนบุคลากร คุณวุฒิ ประสบการณ์ ผลงานวิจัย และความสามารถ จัดทำเป็น “ทำเนียบ คณาจารย์ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของประเทศไทย” ซึ่งจะต้องได้รับการปรับให้ทันสมัยทุก 3 ปี

#### 2. แก้ไขจุดอ่อน

คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ต่าง ๆ จะต้องเริ่มวิเคราะห์จุดอ่อนต่าง ๆ ที่เสนอในข้อ 2.1 และหาทางปรับแก้ไขจุดอ่อนหลักที่พบในคณะของตนเสียก่อน

#### 3. เสริมจุดแข็ง

ในขณะที่แก้ไขจุดอ่อน คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แต่ละแห่งควรจัดทำแผนการส่งเสริมความเข้มแข็งตามที่เสนอในข้อ 2.2 ให้มั่นคงและเพิ่มจุดแข็งด้านใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อไป

#### 4. หลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

##### ก. หลักสูตรการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แต่ละแห่งจะต้องพิจารณาเลือกหลักสูตรที่คณะอยากจะเน้นและพัฒนาให้เป็นจุดเด่นของคณะใน 5–10 ปี ข้างหน้า ทั้งนี้แต่ละคณะควรเลือกหลักสูตรเด่นได้มากกว่า 1 หลักสูตร และก็ไม่ควรเลือกทำทุกหลักสูตร หลักสูตรที่ควรพิจารณา มี 6 ประเภท ดังนี้

- หลักสูตรครุศาสตร์ระดับปริญญาตรี (ผลิตครู) ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นหลักสูตรครุระดับอนุบาล – ประถมศึกษา หลักสูตรครุมัธยมศึกษา และหลักสูตรครุอาชีวศึกษา
- หลักสูตรศึกษาศาสตร์ ระดับปริญญาตรี (ทั่วไป)
- หลักสูตรระดับปริญญาโท
- หลักสูตรระดับปริญญาเอก
- หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 ปี (สำหรับผู้สำเร็จปริญญาสาขาวิชาอื่น)

##### ข. หลักสูตรพัฒนาครู

หลักสูตรการพัฒนาครูประจำการจะเป็นที่ต้องการมาก เพราะข้อกำหนดเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และการประเมินคุณภาพการศึกษาที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้นครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ทุกแห่งควรพิจารณาพัฒนาหลักสูตรนี้ การปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปวิชาชีพครูจึงจะเกิดผลจริงจัง

##### ค. ลักษณะของหลักสูตรการผลิตและการพัฒนาครู

ในการจัดทำหลักสูตรการผลิตครูและหลักสูตรการพัฒนาครูในอนาคต จะต้องตรวจสอบดูว่าหลักสูตรเหล่านี้จะช่วยให้ครูในอนาคตมีความรู้และทักษะดังนี้

- คิดเป็น ทำเป็น และคิดวิเคราะห์ให้ได้
- เรียนโดยอาศัยประสบการณ์
- ใช้สื่อการศึกษาได้หลากหลายประเภท
- มีทักษะในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนได้ชัดเจน ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา
- สามารถจัดการศึกษาโดยถือผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
- สามารถจัดทำสาระของหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น
- สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้หลาย ๆ วิธี



### ง. หลักสูตรที่มีลำดับความสำคัญสูง

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูในบางสาขา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ที่มีความเชี่ยวชาญควรจัดหลักสูตรต่อไปนี้

- หลักสูตรผลิตครูในสาขาที่ขาดแคลน ได้แก่ ครุวิทยาศาสตร์ ครูคณิตศาสตร์ ครูภาษา ครูคอมพิวเตอร์ และครูอาชีวศึกษา
- หลักสูตรพัฒนาครูไม่มีวุฒิในสาขาขาดแคลนให้สามารถสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ และอาชีวศึกษา
- หลักสูตรพัฒนาครูประถมศึกษา ให้สามารถสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ในการเลือกหลักสูตรควรคำนึงถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของคณะ โอกาสและภาวะคุกคาม ตามที่กล่าวถึง ตลอดจนหลักสูตรปัจจุบันที่คณะมีอยู่

### 5. การวิจัย

คณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์แต่ละแห่งไม่ว่าจะเลือกเน้นหลักสูตรใดก็จำเป็นต้องดำเนินงานวิจัยควบคู่กับการเรียนการสอนในหลักสูตรนั้น ๆ ดังนั้นแต่ละคณะจะต้องวางแผนการวิจัยของคณาจารย์ โดยจัดเป็นกลุ่มวิจัยเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม และสภาพท้องถิ่นตามความคาดหวังที่เสนอในข้อ 1.3

### 6. ความร่วมมือกับสถาบันอื่น

ไม่ว่าจะดำเนินการหลักสูตรใด และจะมีการวิจัยเรื่องใด คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในอนาคตจะต้องสร้างความร่วมมือกับสถาบันอื่นเพื่อผนึกกำลังและเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างรวดเร็ว ตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อ 1.4 และ 4.3

### 7. ความต้องการใช้ครู

คณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์แต่ละแห่งจะต้องจัดทำแผนความต้องการใช้ครูที่คณะจะสามารถผลิตได้ ในการจัดทำแผนความต้องการใช้ครู คณะต่าง ๆ อาจทำภายในขอบเขตของท้องถิ่นที่คณะรับผิดชอบ หรืออาจทำร่วมกันหลายคณะ ภายใต้การแนะนำของสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย

### 8. โครงการพัฒนาการวิจัยของคณาจารย์ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์

สภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย ควรจัดทำโครงการพัฒนาการวิจัยของคณาจารย์ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เพื่อสนับสนุนให้มีงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่

เหมาะสมกับสังคมไทย และนำเสนอสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยเพื่อขอการสนับสนุนเป็นชุดโครงการ

### ข้อเสนอแนะต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการศึกษาวิจัยและเสนอแนะนโยบายการศึกษา สำหรับนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปวิชาชีพครู สกศ. ควรดำเนินการจัดตั้งองค์กรที่จะเป็นผู้นำในการปฏิรูป ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของการปฏิรูป ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะในข้อ 4.5 องค์กรนี้ควรเรียกว่า ราชวิทยาลัยครูศาสตร์ (Royal College of Teachers)

#### 1. ลักษณะของราชวิทยาลัยครูศาสตร์

ราชวิทยาลัยครูศาสตร์ จะต้องเป็นนิติบุคคล ควรเป็นองค์กรมหาชน จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา ขึ้นตรงต่อ สกศ. หรือกระทรวงการศึกษา ราชวิทยาลัยฯ จะประกอบด้วยครูและคณาจารย์ที่มีชื่อเสียง มีประสบการณ์สูง และมีผลงานทางการศึกษาดีเยี่ยม สมาชิกของราชวิทยาลัยครูศาสตร์จะได้อาชีพโดยการสรรหา มิใช่โดยการสมัคร ราชวิทยาลัยฯ จะมีประธานและคณะกรรมการการบริหาร เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงาน ราชวิทยาลัยฯ ต้องมีสำนักงานราชวิทยาลัยฯ ที่มีประสิทธิภาพ ประธานราชวิทยาลัยฯ จะต้องเป็นผู้นำในกระบวนการปฏิรูปวิชาชีพครูและการปฏิรูปการเรียนรู้

#### 2. หน้าที่ของราชวิทยาลัยครูศาสตร์

ราชวิทยาลัยครูศาสตร์จะต้องทำหน้าที่สืบทอดงานด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อจาก สปศ. ดังนั้นหน้าที่หลักของราชวิทยาลัยครูศาสตร์ ควรรวมถึง

- การกำหนดนโยบายและแผนการผลิตและการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้โดยประสานกับ สกศ. สำหรับด้านการพัฒนาครู
- ส่งเสริมวิชาชีพครู โดยการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และจัดการกองทุนส่งเสริมครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
- ติดตามประเมินผลการผลิตและการพัฒนาครู การดำเนินการของคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สภาคณบดีคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย สกศ. สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- นำเสนอรายงานความก้าวหน้าของวิชาชีพครูในภาพรวมต่อคณะรัฐมนตรี รัฐสภา และประชาชน ปีละ 1 ครั้ง

หมายเหตุ ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ราชวิทยาลัยครูศาสตร์จะใช้วิธีจัดจ้างองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นผู้ดำเนินการศึกษาวิจัย

### 3. การเริ่มต้นกระบวนการจัดตั้งราชวิทยาลัยครูศาสตร์

สกศ. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา มีข้อมูลและผลงานการศึกษาวิจัยหลากหลายเกี่ยวกับวิชาชีพครู และได้เคยทดลองสอบระบบการยกย่องครูและระบบการเรียนรู้ ดังนั้น สกศ. น่าจะมีความพร้อมที่จะเริ่มกระบวนการจัดตั้งราชวิทยาลัยครูศาสตร์ กระบวนการเริ่มจัดตั้งควรมีขั้นตอนดังนี้

- ตั้งคณะกรรมการจัดตั้งราชวิทยาลัยครูศาสตร์ขึ้นคณะหนึ่ง มีหน้าที่ยกร่างพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งราชวิทยาลัยครูศาสตร์ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน
- จัดให้มีสำนักงานเลขานุการราชวิทยาลัยครูศาสตร์ (ชั่วคราว) ประกอบด้วยข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของ สกศ. ไม่เกิน 5 คน ทำหน้าที่สนับสนุนงานของคณะกรรมการฯ
- จัดทำแผนการสรรหาประธานราชวิทยาลัยครูศาสตร์ คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกราชวิทยาลัยครูศาสตร์
- จัดทำประชาพิจารณ์ร่างพระราชกฤษฎีกาและแผนฯ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำความคิดเห็นมาปรับแก้ไขร่างฯ และแผนฯ
- นำเสนอร่างฯ และแผนฯ ต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติ
- ดำเนินการสรรหาประธาน คณะกรรมการบริหารและสมาชิกของราชวิทยาลัยให้แล้วเสร็จตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา เมื่อได้องค์ประกอบครบแล้ว คณะกรรมการจัดตั้งราชวิทยาลัยจะสิ้นสุดลง และราชวิทยาลัยครูศาสตร์จะเริ่มปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขานุการราชวิทยาลัยครูศาสตร์ (ชั่วคราว) จะเปลี่ยนเป็นสำนักงานราชวิทยาลัยครูศาสตร์ แยกออกจาก สกศ.

#### ความคาดหวัง

ข้อเสนอแนะต่าง ๆ สามารถที่จะดำเนินการได้พร้อม ๆ กัน และจะต้องให้แล้วเสร็จทุกรายการก่อนสิ้นปี 2544 เมื่อเสร็จสิ้นการปรับครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ สังคมไทยควรจะคาดหวังที่เห็นครูใหม่ที่มีคุณภาพในปี 2549 ก่อนหน้านี้สังคมควรจะคาดหวังได้ว่าคณะครูศาสตร์ศึกษาศาสตร์แต่ละแห่งจะมี

- ความเข้มแข็งด้านวิชาการ การเรียนการสอนและการวิจัย
- เป้าหมายการผลิตครูตามความต้องการใช้ครู
- คนเก่งคนดีสมัครเข้าศึกษาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เพิ่มขึ้นมาก
- ความสามารถในการพัฒนาครูประจำการ

### เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

การปฏิรูปวิชาชีพครูและการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยผ่านการปรับบทบาทของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะนำไปสู่ความสำเร็จผลได้อย่างจริงจัง จะต้องอาศัยปัจจัยต่อไปนี้

- คณะบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และผู้บริหาร สกศ. และ สปศ. มีความเชื่อมั่นในหลักการและวิธีการที่นำเสนอ
- สกศ. สามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการจัดตั้งราชวิทยาลัยตามข้อเสนอ
- สกศ. สามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ตามข้อเสนอ

องค์ประกอบหลักที่จะนำการปรับบทบาทครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ได้แก่ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย สภาฯ จำเป็นต้องเริ่มแก้ไขจุดอ่อนของครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และเสริมจุดแข็งของตนให้มั่นคง สปศ. จะต้องช่วยปรับลดภาวะคุกคามและเปิดโอกาสให้ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ได้มีบทบาทในการพัฒนาครูประจำการ สกศ. จะต้องริเริ่มการจัดตั้งราชวิทยาลัยครุศาสตร์ให้เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและแผนงานตลอดจนการติดตามประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้และวิชาชีพครู

### 6. ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์สรุปได้ดังนี้ (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2544 : 24 - 26)

## 1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

1. ต้องปฏิรูปคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ให้เข้มแข็ง มีคุณภาพมาตรฐานชั้นแนวหน้า
2. ต้องปรับเปลี่ยนพันธกิจโดยมุ่งพัฒนาครูมากกว่าการผลิตครูใหม่ และแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจนว่าสถาบันใดฝึกครูพื้นฐาน สถาบันใดฝึกครูเฉพาะทาง
3. ต้องสนับสนุนให้มีความพร้อมทุกปัจจัยอย่างจริงจัง โดยเฉพาะปัจจัยด้านคณาจารย์ เทคโนโลยี และอาคารสถานที่
4. คณาจารย์ต้องมีคุณภาพสูงทั้งด้านคุณวุฒิ และความรู้ ความสามารถ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก
5. ต้องคัดเลือกครูเก่ง ๆ เช่น ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ โดยให้ทุนเรียนถึงระดับปริญญาเอกเพื่อเป็นคณาจารย์
6. คณาจารย์ต้องมีความพร้อมทั้งด้านกายภาพ จิตภาพ และสติปัญญา พร้อมทั้งต้องทำงานร่วมกับครูในสถานศึกษาได้และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ
7. ต้องมี “ครูของครู” ที่ดี และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
8. ต้องเพิ่มข้อกำหนด “ครูของครู” ให้ต้องมีประสบการณ์ในสถานศึกษา อาทิ ด้านการสอนหรือการบริหาร
9. ต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพ กับการรับรองวิทยฐานะ
10. ภาวะผู้นำของคณบดีนับเป็นปัจจัยสำคัญ ไม่ควรเลือกตั้งคณบดี
11. ต้องมีคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการผลิตครู อันประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิตครู ฝ่ายใช้ครู และฝ่ายดูแลมาตรฐานครู เพื่อประสานงานการผลิตและการพัฒนาครูให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น
12. ตั้งสถาบันผลิตครูที่ดีที่สุดในต่างจังหวัด เพื่อที่จะกระจายคนเก่งคนดี ไปช่วยพัฒนาคนในต่างจังหวัด
13. จัดระบบโครงสร้างและการบริหารให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นในการตอบสนองความต้องการของสังคมในด้านการผลิตและการพัฒนาครู
14. พัฒนางานวิจัยของคณาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับ และใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง
15. วิจัยและพัฒนาหลักสูตรพิเศษสำหรับครูสอนบุคคลที่มีระดับสติปัญญาต่างกัน (ผู้มีสติปัญญาระดับกลาง ประมาณร้อยละ 80 ผู้มีสติปัญญาเป็นเลิศประมาณร้อยละ 1-3 และผู้มีสติปัญญาแต่ด้อยโอกาส ประมาณร้อยละ 17-19)
16. สถาบันผลิตครูจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานในการรับคณาจารย์



## 2. ยุทธศาสตร์การผลิตครูใหม่

1. ต้องผลิตครูใหม่ที่มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง
2. ต้องปฏิรูปหลักสูตรใหม่ เป็นหลักสูตรที่เตรียมคนเข้าสู่วิชาชีพเต็มรูปแบบและองค์กรวิชาชีพรับรองตามเกณฑ์ที่ผู้สำเร็จการศึกษารับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้ เช่น หลักสูตร 5 ปี เป็นต้นไป
3. หลักสูตรใหม่ต้องเน้นแบบองค์รวม เป็นหลักสูตรสหวิทยาการที่เข้มและลึก และเน้นภาคปฏิบัติในสถานศึกษาให้มากขึ้น
4. หลักสูตรใหม่ต้องเป็นหลักสูตรคุณภาพ แบบ “Honor program” รับเฉพาะคนเก่ง และรักการเป็นครูจริง ๆ เข้าเรียน เน้นการพัฒนาทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ มีจิตวิญญาณความเป็นครู และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
5. ปริมาณการผลิตครูใหม่ต้องสอดคล้องกับความต้องการครูในอนาคต และอาจต้องรวมสถาบันผลิตครูเข้าด้วยกันให้เข้มแข็งหรือร่วมผลิตในปริมาณที่ลดลงแต่คุณภาพเข้ม หรือมีการแบ่งหน้าที่สถาบันผลิตครูกลุ่มผลิตครูพื้นฐาน และกลุ่มผลิตครูเฉพาะทาง
6. ต้องปฏิรูปการแนะแนวในโรงเรียนให้เป็นกลไกในการแนะแนวให้เด็กเก่ง เลือกเรียนวิชาชีพครู โดยการตั้งใจเลือก (by choice) เพราะเห็นว่าเป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิ และจะสร้างสรรค์ประโยชน์แก่สังคมอย่างสูง เช่น จัดให้มีโครงการครูไทยในอนาคต (Future Teachers of Thailand) เป็นต้น
7. ต้องจัดทุนการศึกษาให้ผู้เรียนอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและสถานที่รวมทั้งหอพักแห่งการเรียนรู้ หรือหอพักจริยธรรม คุณธรรม
8. เร่งรัดการผลิตครูสาขาขาดแคลน อันได้แก่ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ โดยใช้หลักสูตร 1 ปี รับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีใจรักเป็นครู มาฝึกเป็นครูแนวใหม่ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด หรือเปิดหลักสูตร 2 ปี อนุญาตจบ เช่น วท.บ. – ค.บ. หรือ อ.บ. – ค.บ. เป็นต้น
9. ต้องมุ่งผลิตคนออกไปเป็นครูโดยตรงมากกว่ามุ่งไปเรียนต่อ
10. ต้องมุ่งผลิตครูที่มีศักยภาพในการพัฒนาคนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงภาคการผลิต การต่อสู้ในเวทีโลก ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ เป็นต้น
11. ต้องมีการประสานสัมพันธ์ระหว่างสถาบันผลิตครูอย่างใกล้ชิด

12. ต้องมีการใช้เกณฑ์คุณธรรม จริยธรรมในการคัดเลือกนิสิต / นักศึกษาเข้าเรียน เพื่อเป็นการยกฐานะทางวิชาชีพอีกทางหนึ่ง

### 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูประจำการ

1. ครูประจำการต้องมีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพขั้นสูงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ครูประจำการต้องมีวัฒนธรรมและจิตวิญญาณพิเศษ เก่ง ผู้แก้ปัญหา มุ่งประโยชน์สังคมเป็นหลัก และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก
3. ครูประจำการต้องเข้าใจว่า “โจทย์ของวิชาชีพครูคืออะไร”
4. ต้องพัฒนาสถานปฏิบัติการของครูประจำการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ
5. สถาบันผลิตครูจะต้องถือว่าการพัฒนาครูประจำการคือภารกิจสำคัญและมีการร่วมมือกันเป็นเครือข่าย หรือมีการร่วมมือกับโรงเรียนและสถาบันอื่น ๆ เป็นเครือข่ายในการพัฒนาครูประจำการ
6. หลักสูตรพัฒนาครูประจำการต้องมีมาตรฐาน มุ่งให้ครูศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างมีระบบและต่อเนื่อง และนำไปใช้ในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม
7. จัดเครือข่ายครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ หรือครูดีเด่นในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้ช่วยพัฒนาครูประจำการ ให้รู้วิธีการใหม่ ที่ทำได้จริง และได้ผลดี
8. จัดตั้งกองทุนสนับสนุนการพัฒนาตนเองและเครือข่ายของครู
9. ส่งเสริมให้เกษียณอายุราชการก่อนกำหนด สำหรับครูที่ไม่สนใจพัฒนา
10. กฎหมายจะต้องระบุเลยว่า 3 – 5 ปี ครูจะต้องเรียนหรืออบรมเพิ่มเติม 10 – 20 หน่วยกิต จึงจะได้เงินเดือนเพิ่ม
11. ให้มีศูนย์กลางการพัฒนาครูกระจายทั่วประเทศ
12. ให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำทางความคิดและคุณธรรม จริยธรรมอย่างแท้จริง

### 7. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9 - 10

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะวิกฤตคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งข้อคิดเห็นจากการประชุมสัมมนาของสภาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

แห่งประเทศไทยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสำนักงานปฏิรูปการศึกษา มียุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9 – 10 จำนวน 3 ยุทธศาสตร์หลัก 10 ยุทธศาสตร์รอง ดังต่อไปนี้ (พฤษณี ศิริบรรณพิทักษ์, 2544 : 28 - 32)

### 1. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์รอง คือ

**1.1 ปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจ** มุ่งสู่การเป็นสถาบันผลิตและพัฒนาครูแห่งอนาคต (อรรถพ พงษ์วาท และคณะ, 2540 : 39 – 40) เพื่อให้สถาบันเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา จึงต้องเพิ่มบทบาทการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ในลักษณะสถาบันเครือข่ายของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาเสนอจัดตั้งขึ้น ส่วนการผลิตครูใหม่ตามเกณฑ์วิชาชีพชั้นสูงให้เน้นการผลิตตามความต้องการในสาขาขาดแคลน และการผลิตในระดับบัณฑิตศึกษา คือปริญญาโท และปริญญาเอก ให้ตรงและทันความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ระดับอุดมศึกษาของประเทศ การปรับเปลี่ยนนี้จะลดภาวะวิกฤตจำนวนนิสิต / นักศึกษา และภาวะวิกฤตสัดส่วนคณาจารย์ต่อนิสิต / นักศึกษา

**1.2 เร่งรัดพัฒนาคณาจารย์** ให้มีศูนย์กลางความเป็นเลิศในการพัฒนาคณาจารย์ สถาบันผลิตและพัฒนาครู มุ่งเน้นการพัฒนาคณาจารย์ทดแทนการเกษียณอายุราชการจำนวนมากในระยะ 10 ปี และการสร้างคณาจารย์รุ่นใหม่ที่ตรงกับความต้องการในการปฏิรูปการศึกษาโดยการจัดสรรทุนการศึกษาเร่งด่วนให้คณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ระหว่างปี 2545 – 2554 ระดับปริญญาเอก 410 ทุน ระดับปริญญาโท 1,270 ทุนโดยประมาณ

นอกจากนี้ จะต้องเร่งพัฒนาคณาจารย์ให้มีผลงานวิชาการและมีตำแหน่งทางวิชาการทดแทนคณาจารย์ที่จะเกษียณ และมีสัดส่วนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ที่เหมาะสมตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา

**1.3 เร่งรัดการสร้างองค์ความรู้ใหม่** ให้เป็นวาระแห่งชาติในการมุ่งบูรณาการใช้ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาสากลอย่างผสมกลมกลืน และเหมาะสมในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญสำหรับการปฏิรูปการศึกษาไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และการพึ่งตนเองทางวิชาการและวิชาชีพ โดยมีการจัดสรรทุนการวิจัยเพิ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และจัดให้มีกองทุนขอยอดเงินต้นเพื่อการวิจัยเป็นการถาวรในระยะยาว

**1.4 ปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารและการประกันคุณภาพ** เร่งรัดปฏิรูปสถาบันผลิตและพัฒนาครูให้มีระบบโครงสร้างการบริหารและการประกันคุณภาพที่ยืดหยุ่น แต่มี

มาตรฐานร่วมที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม มีความใกล้ชิดกับสถานการณ์จริง มีความเชื่อมโยงกับสถานศึกษา และมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยมีการจัดองค์กรประสานงานในลักษณะสมาคมเครือข่ายสถาบันผลิตและพัฒนาครูแห่งประเทศไทย (Thai Association of Teacher Education Network – TATEN) เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความเป็นผู้นำของสถาบันผลิตและพัฒนาครูร่วมกันในระยะยาว

## 2. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการผลิตครูใหม่ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ

**2.1 ปฏิรูประบบการผลิตครูใหม่** เร่งรัดการจัดระบบการผลิตครูใหม่ที่มีลักษณะเชิงรุก สามารถผลิตครูตามความต้องการของครูในอนาคต (Future teachers demand) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามแนวปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบบใหม่ต้องมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการเร่งด่วนในการผลิตครูสาขาขาดแคลนและความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทันเวลา จึงต้องมีกลไกประจำ 2 ส่วน คือ 1) คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยนโยบายและแผนการผลิตครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา อาจใช้ชื่อย่อว่า กชค. ใช้ภาษาอังกฤษว่า National Commission for Teacher Education หรือ NCTE เพื่อกำหนดและกำกับนโยบายและแผนการผลิต การจัดสรรทรัพยากร และการใช้ครูระยะยาว โดยคณะกรรมการชุดนี้ควรอยู่ในกำกับของสภาการศึกษาและวัฒนธรรมแห่งชาติ และ 2) ศูนย์ความเป็นเลิศในการผลิตครูใหม่ที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือของสถาบันผลิตและพัฒนาครู องค์กรวิชาชีพครู สถานศึกษาในกระแสหลักและกระแสทางเลือก องค์กรชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิสถาวิชาต่าง ๆ

**2.2 ปฏิรูปกระบวนการผลิตครูใหม่** เร่งรัดการออกแบบกระบวนการผลิตครูใหม่ที่มีนวัตกรรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ School – based model (Thomas, Elwyn, 1997 : 111.) เน้นฐานความรู้และการวิจัย หรือ Professional Knowledge – research base (Christensen, Doran, 1996 : 38.) และเพิ่มเวลาการปฏิบัติงานฝึกประสบการณ์วิชาชีพในสถานศึกษามากขึ้นแบบ Field – based program (Barone, Thomas. 1996 : 110.) ที่มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชั้นสูงตามเกณฑ์ของสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความจำเป็นเร่งด่วน และความจำเป็นระยะยาวของสถานศึกษา มีกระบวนการผลิตที่มุ่งผลลัพธ์ (Outcome) ครูใหม่มีความสามารถในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ด้วยวิธีหลากหลาย มีความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ พหุวัฒนธรรมสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน โปรแกรมการผลิตครูใหม่ อาจมีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- (1) หลักสูตรปริญญาตรี 5 ปี (4 ปี + ฝึกประสบการณ์ 1 ปี) ทางครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์
- (2) หลักสูตรปริญญาตรี 5 ปี 2 ปริญญา วท.บ. – ค.บ. หรือ อ.บ. – ค.บ.
- (3) หลักสูตรปริญญาโททางการสอนแนวใหม่ 2 ปี (Master of Arts in Teaching) ที่เน้นความเชี่ยวชาญในการสอน สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีทุกสาขา
- (4) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอน 1 ปี (รวมฝึกประสบการณ์วิชาชีพ) สำหรับบัณฑิตปริญญาตรีสาขาอื่นที่ไม่ใช่คณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์
- (5) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา (รวมฝึกประสบการณ์วิชาชีพ) 1 ปี สำหรับบัณฑิตปริญญาตรีทุกสาขา

**2.3 ปฏิรูปกระบวนการสรรหาครูใหม่เชิงรุก** เร่งรัดการเพิ่มขีดความสามารถของระบบและกระบวนการผลิตครูใหม่ให้มีความสามารถในการแข่งขันเชิงรุกกับศาสตร์และวิชาชีพอื่นในการดึงดูดคนเก่ง คนดี และมีจิตวิญญาณความเป็นครูเข้าสู่ระบบและอยู่ในระบบได้นาน จะต้องมีการปฏิรูปความเชื่อมั่นศรัทธาในวิชาชีพครูของนักเรียนตั้งแต่ระดับประถม – มัธยม ต้องปฏิรูปความคิดของครูและครูแนะแนว โดยจัดให้มีการรณรงค์โครงการครูในอนาคต (Future Teachers of Thailand) และจัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับครูในอนาคต

**3. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาครูและผู้นำทางการศึกษา** ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ

**3.1 ปฏิรูประบบการพัฒนาครูและผู้นำทางการศึกษา** เร่งรัดการจัดระบบการพัฒนาครู ผู้บริหาร หรือผู้นำทางการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ตามความต้องการของวิชาชีพในอนาคต โดยเน้นกระบวนการสนับสนุนและพัฒนาครูในปีแรกที่ประจำการที่เรียกว่า Induction (Husen & Postlethwaite, 1994 : 6045) ตามด้วยเกณฑ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบให้สัมพันธ์กับเกณฑ์เกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยมีแนวทางดังนี้

- (1) กำหนดให้ครู ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีการศึกษาเพิ่มเติมในหลักสูตรที่มีประโยชน์โดยตรงต่อตำแหน่งหน้าที่ตามกำหนดเวลา เช่น 100 – 150 ชั่วโมง ใน 5 ปี



- (2) กำหนดให้มีเงินค่าวิชา เงินวิทยฐานะ หรืออาจกำหนดเป็นเงื่อนไขในการต่อใบอนุญาตเป็นสิ่งจูงใจ
- (3) กำหนดให้มีบทลงโทษในกรณีที่ไม่ปฏิบัติตาม
- (4) จัดให้มีระบบสถาบันเครือข่ายสนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ โดยจัดตั้งมีสถาบันแม่ข่าย คือ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และมีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ทั่วประเทศเป็นสถาบันลูกข่าย

**3.2 ปฏิรูปกระบวนการพัฒนาครูประจำการและผู้นำทางการศึกษา** มุ่งออกแบบหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome) ในการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริงด้วยรูปแบบที่หลากหลาย โดยมีแนวทาง ดังนี้

- (1) จัดหลักสูตรการเรียนรู้โดยใช้สื่อประสม ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องในสถานปฏิบัติงาน
- (2) จัดโครงการอบรมเทคนิควิธีการสอนแนวปฏิรูปแบบเข้มและมีการติดตามผลการนำไปใช้ปฏิบัติงานจริง
- (3) จัดโครงการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อปฏิรูปการจัดการศึกษา หรือปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- (4) จัดโครงการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา

**3.3 ปฏิรูปการส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติครูและผู้นำทางการศึกษา** เร่งรัดการออกแบบและพัฒนาระบบการส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติครูและผู้นำทางการศึกษาเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการตั้งราชวิทยาลัยครูเมธี เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติขั้นสูงสำหรับวิชาชีพครู และวิชาชีพผู้บริหาร / หรือผู้นำทางการศึกษา

#### มาตรการสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ที่เสนอนี้มีผลสำเร็จในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยขอเสนอให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา และสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย ประชุมพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ยุทธศาสตร์การผลิตครูใหม่ และยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์และผู้นำทางการศึกษา ที่มีความชัดเจน มีทรัพยากรสนับสนุน และมี

แผนปฏิบัติการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9 – 10 (พ.ศ. 2545 – 2554) ต่อไป

### ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

1. พัฒนาศักยภาพบุคคลอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาต้องการอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ยิ่งรัฐขยายสถาบันอุดมศึกษามากขึ้นเท่าใด สถาบันอุดมศึกษาก็ต้องมีอาจารย์และผู้บริหารที่มีความสามารถมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น รัฐควรวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับโครงการให้ทุนการศึกษาแก่ผู้มีผลการเรียนดีเด่นที่ต้องการศึกษาต่อระดับสูง ทุนนักวิจัยรุ่นเยาว์ และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพราะเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตของชาติ

2. กระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครื่องมือกระบวนการติดตามประเมินผลผู้บริหาร เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและได้ผู้บริหารที่มีความสามารถอยู่ในระบบ ส่งเสริมและเผยแพร่การบริหารทั้งการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่จัดเป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการเรียนรู้ร่วมกันและเป็นกรณีศึกษา

3. มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย ซึ่งถือเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้มีความเข้มแข็งทันสมัย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งสร้างสรรค์ปัญญา ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์จำเป็นต้องมีเครื่องอำนวยความสะดวก เข้าถึงแหล่งค้นคว้าในสาขาวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสาขาวิชาต่าง ๆ จึงควรมีโครงการวิจัยเพื่อสำรวจการใช้คอมพิวเตอร์สารสนเทศในสถาบันอุดม ทั้งการสอน การวิจัยและการบริหาร เพื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ

4. ใช้เครือข่ายกลุ่มสถาบันที่มีอยู่ ให้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เข้มแข็ง และดำเนินการเชิงรุก ซึ่งถือเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งได้ลงมือปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยในระยะแรกควรจัดสรรงบประมาณเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มในรูปของโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาระบบข้อมูลสถาบันอุดมศึกษา โครงการวิจัย สถาบันการศึกษาที่มีตัวอย่างการบริหารจัดการที่ดี โครงการความร่วมมือสาขาวิชา รวมทั้งควรมีโครงการศึกษาวิจัยรูปแบบความร่วมมือของเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง ทั้งการวิจัย การเรียนการสอน และการบริหาร เพื่อให้การอุดมศึกษาของชาติมีความเข้มแข็งต่อไป

5. จัดทำโครงการวิจัยเชิงนโยบายเรื่องการกำหนดบทบาทของกุ่มสถาบันแต่ละกุ่มให้ชัดเจนไม่ให้ซ้ำซ้อนกันเพื่อให้แต่ละกุ่มมีความเป็นเลิศในเส้นทางของตนเอง และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

6. ศึกษารูปแบบการจัดตั้งหน่วยงานหรือสถาบันเพื่อการพัฒนาผู้นำอุดมศึกษาไทย เพื่อจัดหลักสูตรพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความจำเป็น เป็นแหล่งข้อมูลและรวบรวมทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการวิจัย การสอน และการบริหารจัดการอุดมศึกษา รวมทั้งความร่วมมือกับต่างประเทศ

7. จัดทำโครงการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชนผลิตงานเขียนเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรม เป้าหมาย และ ความคาดหวังที่แตกต่างกัน จะทำให้มีเอกสารกรณีศึกษาทางการอุดมศึกษาไทยเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่ได้ศึกษาแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ต่อโครงการบัณฑิตศึกษา ในด้านการมีตำราบนพื้นฐานความรู้ของสังคมไทย เนื่องจากในปัจจุบันการศึกษาระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทยยังใช้ตำราต่างประเทศเป็นหลัก (มานิต บุญประเสริฐและคณะ, 2549)

### การพัฒนาวิชาชีพครู

วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้เป็น วิชาชีพควบคุม นั้น หมายถึง วิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

ผู้จะประกอบวิชาชีพดังกล่าว ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพจากคุรุสภาก่อน จึงจะสามารถประกอบวิชาชีพได้ ยกเว้นเฉพาะผู้ที่กฎหมายอนุญาตไว้ไม่ให้ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และเมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้วจะต้องประกอบวิชาชีพภายใต้บังคับแห่งข้อจำกัดและเงื่อนไข รวมทั้งต้องปฏิบัติงานและประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้การประกอบวิชาชีพควบคุมเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 19 – 44)

## 1. การกำหนดวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม

วิชาชีพ (Profession) เป็นอาชีพให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นการเฉพาะไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนที่จะประกอบวิชาชีพ จึงต้องมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพให้มีมาตรฐานเหมาะสมกับสถานะของวิชาชีพ ต่างจากอาชีพ (Career) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพเท่านั้น

วิชาชีพซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงด้วย เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน จึงต้องมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้รับบริการและสาธารณชน โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual Method) ได้รับการศึกษาอบรมมาอย่างเพียงพอ (Long Period of Training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Autonomy) และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Professional Ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบันวิชาชีพ (Professional institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นศูนย์กลางในการสร้างสรรค์จรรยาบรรณวิชาชีพ

## 2. การเข้าสู่วิชาชีพครู

ผู้ที่ประสงค์จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จะต้องดำเนินการขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ดังนี้

**ผู้ประสงค์จะประกอบวิชาชีพครู** ต้องมีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1) มีวุฒิปริญญาทางการศึกษา หรือมีวุฒิปริญญาอื่นที่ ก.ค. กำหนดให้เป็นคุณวุฒิที่ใช้ในการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นราชการครูก่อนวันที่พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มีผลใช้บังคับ สามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้ภายใน 3 ปี นับแต่วันที่กฎหมายมีผลใช้บังคับ คือ สามารถใช้คุณวุฒิดังกล่าวในการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้จนถึงวันที่ 11 มิถุนายน 2549

2) มีวุฒิปริญญาทางการศึกษา ซึ่งรวมการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเป็นเวลานานน้อยกว่า 1 ปี ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา หรือปริญญาที่เทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง

3) สำหรับผู้ที่มีคุณวุฒิอื่นนอกเหนือจากข้อ 1) และข้อ 2) ถ้าต้องการจะประกอบวิชาชีพจะต้องได้รับการรับรองความรู้และประสบการณ์วิชาชีพจากคุรุสภา ว่ามีความรู้และ

ประสบการณ์วิชาชีพเทียบได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยการทดสอบ การฝึกอบรม การเทียบโอนความรู้ ฯลฯ ตามหลักเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนดจึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้

### 3. การดำรงอยู่ในวิชาชีพครู

ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู จะต้องประกอบวิชาชีพภายใต้บังคับแห่งข้อจำกัดเงื่อนไข และต้องปฏิบัติงาน ประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งจะต้องพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามเงื่อนไขการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อการดำรงอยู่ในวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด ดังนี้

#### การดำรงอยู่ในวิชาชีพในสภาพปกติ

ผู้ที่ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ และพัฒนาตนเองและพัฒนางานเป็นไปตามเงื่อนไขการพัฒนาเพื่อขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด จะได้รับการต่อใบอนุญาตเพื่อประกอบวิชาชีพต่อไปได้ทุก ๆ 5 ปี

#### การพัฒนาวิชาชีพครู

ผู้ประกอบวิชาชีพครู จะได้รับการพัฒนาความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พัฒนาการปฏิบัติงาน และประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบ วิชาชีพให้เพิ่มพูนศักยภาพ สร้างเสริมความเชื่อมั่น ศรัทธาและเชื่อถือจากสังคมเหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง

#### การสร้างเสริมความชำนาญในการประกอบวิชาชีพครู

ผู้ประกอบวิชาชีพครูที่ปฏิบัติงานและประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ชัด จะได้รับการประกาศเกียรติคุณและยกย่องในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเพื่อรับรางวัลคุรุสภา และเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “คุรุสภาสดุดี” การได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อรับเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “คุรุสดุดี” การได้รับการยกย่องให้เป็นครูภาษาไทยดีเด่นเพื่อรับโล่และเข็มพระนามาภิไธยย่อ “สร.” อีกทั้งเมื่อเกษียณอายุราชการแล้วยังได้รับเครื่องหมายเชิดชูเกียรติครูอาวุโส โดยเข้าเฝ้าฯ เพื่อรับพระราชทานเครื่องหมายเชิดชูเกียรติจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งวิชาชีพอื่นยังไม่มี แม้เมื่อถึงแก่กรรมแล้ว ผู้ประกอบวิชาชีพที่ได้รับประกอบคุณ



งามความดีในการดำรงตนและการประกอบวิชาชีพจนเป็นที่เชื่อถือศรัทธา จะได้รับการบันทึกประวัติพร้อมผลงานที่ทรงคุณค่าให้อนุชนรุ่นหลังได้ศึกษา ได้ใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต และปฏิบัติงาน

#### 4. การควบคุมการประกอบวิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องได้รับใบอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบวิชาชีพ และจะต้องประกอบวิชาชีพภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 โดยได้กำหนดการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

##### การประกอบวิชาชีพโดยไม่ได้รับใบอนุญาต

- 1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา โดยไม่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 1 ปี หรือปรับไม่เกิน 20,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
- 2) ผู้ใดแสดงตนให้ผู้อื่นเข้าใจว่ามีสิทธิจะประกอบวิชาชีพหรือพร้อมจะประกอบวิชาชีพโดยไม่ได้รับใบอนุญาตจากคุรุสภา
- 3) สถานศึกษารับผู้ไม่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเข้าประกอบวิชาชีพในสถานศึกษา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากคุรุสภา
- 4) ผู้อยู่ระหว่างถูกสั่งพักใช้ใบอนุญาต ไปประกอบวิชาชีพหรือแสดงด้วยวิธีการใด ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจว่าตนมีสิทธิประกอบวิชาชีพหรือพร้อมจะประกอบวิชาชีพระหว่างถูกพักใช้ใบอนุญาต

การประกอบวิชาชีพโดยไม่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตาม 2) 3) และ 4) ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

##### การพิจารณาการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ

หากผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง ผู้เกี่ยวข้อง หรือบุคคลอื่น สามารถดำเนินการกล่าวหาหรือกล่าวโทษได้ โดยยื่นเรื่องต่อคุรุสภา ดังนี้

- 1) บุคคลซึ่งได้รับความเสียหายมีสิทธิกล่าวหา
- 2) คณะกรรมการคุรุสภา คณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ หรือบุคคลอื่นมีสิทธิกล่าวโทษ

เมื่อคณิศรสภาได้รับเรื่องกล่าวหาหรือกล่าวโทษแล้ว เลขธิการคณิศรภานจะนำเรื่องกล่าวหาหรือกล่าวโทษเสนอคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อเข้ากระบวนการพิจารณาการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพมีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ ยกข้อกล่าวหา ตักเตือน ภาคทัณฑ์ พักใช้ใบอนุญาตมีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้ หากผู้ประกอบวิชาชีพเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็สามารถอุทธรณ์คำวินิจฉัยดังกล่าวต่อคณะกรรมการคณิศรภานได้ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับการแจ้งคำวินิจฉัย

### **การต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ**

ผู้ประกอบวิชาชีพที่ได้รับใบอนุญาตไปแล้ว ใบอนุญาตที่ได้รับมีอายุ 5 ปี นับแต่วันออกใบอนุญาตผู้ได้รับใบอนุญาตจะต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาการประกอบวิชาชีพให้มีผลของการพัฒนาเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการคณิศรภานกำหนด จึงจะได้รับการต่อใบอนุญาต

## **5. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**

การกำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม นับเป็นความก้าวหน้าของวิชาชีพทางการศึกษาและเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะเป็นผลต่อผู้รับบริการทางการศึกษาที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้วิชาชีพและผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา มีเกียรติและศักดิ์ศรีในสังคม

**มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่ามีกฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และที่กำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

**5.1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ จัดการศึกษา ซึ่งกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพ จึงจะสามารถ

ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้

**5.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการ แสดงพฤติกรรมกรปฏิบัติงานหรือการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องปฏิบัติงานใน วิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับ คุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามี ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ ต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็คือ การกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทุก ๆ 5 ปี

**5.3 มาตรฐานการปฏิบัติตน** หมายถึง จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็น แบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม โดยมีจรรยาบรรณ ของวิชาชีพเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรี แห่งวิชาชีพตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยคุรุสภากำหนดเป็นข้อบังคับ คุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2548 หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพจนเกิดความ เสียหายแก่บุคคลอื่น จนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐาน วิชาชีพวินิจัยชี้ขาดลงโทษได้

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบวิชาชีพ ที่จะต้อง ประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้รับบริการ อันถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ให้ สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพ ให้สมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและได้รับการยอมรับ ยกย่องจากสังคม

### มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู

#### มาตรฐานความรู้

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภา รับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- 2) การพัฒนาหลักสูตร

- 3) การจัดการเรียนรู้
- 4) จิตวิทยาสำหรับครู
- 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา
- 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน
- 7) การวิจัยทางการศึกษา
- 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 9) ความเป็นครู

### มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้

- 1) การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพระหว่างเรียน
- 2) การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

### สาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้

#### 1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู

##### สาระความรู้

- 1) ภาษาไทยสำหรับครู
- 2) ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สำหรับครู
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับครู

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
- 2) สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
- 3) สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน

## 2. การพัฒนาหลักสูตร

### สาระความรู้

- 1) ปรัชญา แนวคิดทฤษฎีการศึกษา
- 2) ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษาไทย
- 3) วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย
- 4) ทฤษฎีหลักสูตร
- 5) การพัฒนาหลักสูตร
- 6) มาตรฐานและมาตรฐานช่วงชั้นของหลักสูตร
- 7) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 8) ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาหลักสูตร

### สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์หลักสูตร
- 2) สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย
- 3) สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้หลักสูตร
- 4) สามารถจัดทำหลักสูตร

## 3. การจัดการเรียนรู้

### สาระความรู้

- 1) ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน
- 2) รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
- 3) การออกแบบและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
- 4) การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 5) การบูรณาการการเรียนรู้แบบเรียนรวม
- 6) เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
- 7) การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้
- 8) การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9) การประเมินผลการเรียนรู้



**สมรรถนะ**

- 1) สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาคและตลอดภาค
- 2) สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน
- 3) สามารถเลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 4) สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

**4. จิตวิทยาสำหรับครู****สาระความรู้**

- 1) จิตวิทยาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการมนุษย์
- 2) จิตวิทยาการศึกษา
- 3) จิตวิทยาการแนะแนวและให้คำปรึกษา

**สมรรถนะ**

- 1) เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน
- 2) สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน
- 3) สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 4) สามารถส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

**5. การวัดและประเมินผลการศึกษา****สาระความรู้**

- 1) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 2) การสร้างและใช้เครื่องมือวัดผลและประเมินผลการศึกษา
- 3) การประเมินตามสภาพจริง
- 4) การประเมินจากแฟ้มสะสมงาน
- 5) การประเมินภาคปฏิบัติ
- 6) การประเมินผลแบบย่อยและแบบรวม

**สมรรถนะ**

- 1) สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง
- 2) สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร

**6. การบริหารจัดการในห้องเรียน****สาระความรู้**

- 1) ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ
- 2) ภาวะผู้นำทางการศึกษา
- 3) การคิดอย่างเป็นระบบ
- 4) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร
- 5) มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร
- 6) การติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 7) การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 8) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 9) การทำงานเป็นทีม
- 10) การจัดทำโครงการทางวิชาการ
- 11) การจัดโครงการฝึกอบรม
- 12) การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนา
- 13) การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 14) การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

**สมรรถนะ**

- 1) มีภาวะผู้นำ
- 2) สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน
- 3) สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถในการประสานประโยชน์
- 5) สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

**7. การวิจัยทางการศึกษา****สาระความรู้**

- 1) ทฤษฎีการวิจัย

- 2) รูปแบบการวิจัย
- 3) การออกแบบการวิจัย
- 4) กระบวนการวิจัย
- 5) สถิติเพื่อการวิจัย
- 6) การวิจัยในชั้นเรียน
- 7) การฝึกปฏิบัติการวิจัย
- 8) การนำเสนอผลงานวิจัย
- 9) การค้นคว้า ศึกษางานวิจัยในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้
- 10) การใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา
- 11) การเสนอโครงการเพื่อทำวิจัย

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำผลการวิจัยไปในการจัดการเรียนการสอน
- 2) สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน

### 8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) แนวคิด ทฤษฎี เทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
- 2) เทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 3) การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 4) แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้
- 5) การออกแบบ การสร้าง การนำไปใช้ การประเมิน และการปรับปรุงนวัตกรรม

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถเลือกใช้ ออกแบบ สร้าง และปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
- 2) สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
- 3) สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

## 9. ความเป็นครู

### สาระความรู้

- 1) ความสำคัญของวิชาชีพครู บทบาท หน้าที่ ภาระงานของครู
- 2) พัฒนาการของวิชาชีพครู
- 3) คุณลักษณะของครูที่ดี
- 4) การสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู
- 5) การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถภาพความเป็นครู
- 6) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 7) เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
- 8) จรรยาบรรณของวิชาชีพครู
- 9) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

### สมรรถนะ

- 1) รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน
- 2) อุดมและรับผิดชอบ
- 3) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4) มีวิสัยทัศน์
- 5) ศรัทธาในวิชาชีพครู
- 6) ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

### สาระการฝึกทักษะและสมรรถนะของครูตามมาตรฐานประกอบวิชาชีพครู

#### 1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน

##### สาระการฝึกทักษะ

- 1) การบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพในสถานศึกษา
- 2) ฝึกปฏิบัติการวางแผนการศึกษาผู้เรียน โดยการสังเกต สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูล และนำเสนอผลการศึกษา
- 3) มีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร รวมทั้ง การนำหลักสูตรไปใช้
- 4) ฝึกการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา

5) ฝึกปฏิบัติการดำเนินการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

6) การจัดทำโครงการทางวิชาการ

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถศึกษาและแยกแยะผู้เรียนได้ตามความแตกต่างของผู้เรียน
- 2) สามารถจัดทำแผนการเรียนรู้
- 3) สามารถฝึกปฏิบัติการสอน ตั้งแต่การจัดทำแผนการสอน ปฏิบัติการสอน ประเมินผล และปรับปรุง
- 4) สามารถจัดทำโครงการทางวิชาการ

## 2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

#### สาระการฝึกทักษะ

- 1) การบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา
- 2) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) การจัดกระบวนการเรียนรู้
- 4) การเลือกใช้ การผลิตสื่อและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้
- 5) การใช้เทคนิคและยุทธวิธีในการจัดการเรียนรู้
- 6) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 7) การทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 8) การนำผลการประเมินมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 9) การบันทึกและรายงานผลการจัดการเรียนรู้
- 10) การสัมมนาทางการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดการเรียนรู้ในสาขาวิชาเฉพาะ
- 2) สามารถประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน
- 3) สามารถทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 4) สามารถจัดทำรายงานผลการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน



## 2. มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู

### มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

### มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน

การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาดด้วยความรักและหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

### มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิม รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

### มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุงหรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

### มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์ คิดค้นผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

### มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคล ด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

### มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนรู้ให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครูนำเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

- 1) ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน
- 2) เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการ หรือนวัตกรรมนั้น ๆ
- 3) ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกิดแก่ผู้เรียน
- 4) ข้อเสนอแนะ แนวทางใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

### มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใส ศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

### มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

### มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

### มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

### มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่งที่จะนำเอาวิกฤตต่าง ๆ มาเป็นโอกาสในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่าง ๆ ของปัญหาแล้วผันมุมมองของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ กล่าวที่จะเผชิญปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์ หรือแง่มุมแบบตรงตัว ครูสามารถมองหามุมในทุก ๆ โอกาสมองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

### 3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพ

มาตรฐานการปฏิบัติตน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ประกอบด้วย

#### จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

#### จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

#### จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

#### จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

#### จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

### 6. การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพครู

ผู้ประกอบวิชาชีพครู เมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้ว ย่อมต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้สู่การปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จที่แท้จริง ตลอดเส้นทางของการทำงาน ทุกคนย่อมมีผลงานเกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันไป ผู้ที่ทำได้ เกิดผลจริง มีความประพฤติที่ดีงาม มีความเป็นครูแท้ จึงสมควรได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสังคมโดยรวม และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้ามั่นคงสืบไป

### 7. การพัฒนาวิชาชีพครูในต่างประเทศ

เพื่อเป็นการเทียบเคียงการการแก้ปัญหาและกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูของต่างประเทศ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดังนี้

#### ประเทศสหรัฐอเมริกา

พบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครู ทั้ง 6 ประการข้างต้น จึงได้วางแนวทางแก้ไขปัญหาวิชาชีพครู อย่างเป็นระบบ ดังนี้ (ดิเรก พรสีมา , 2544)

1. รื้อปรับระบบการศึกษาของประเทศและเน้นการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้ท้องถิ่นโดยมลรัฐต่าง ๆ คูแลครู รวมทั้ง กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครูว่า ในปี ค.ศ. 2000 คณะครูผู้สอนของชาติทุกคนต้องได้รับการปรับปรุงทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสอน และครูจะเป็นผู้เตรียมนักเรียนอเมริกันทั้งหมดเข้าสู่คริสต์ศตวรรษหน้า นอกจากนี้ ยังมีการรื้อปรับโครงสร้าง (restructuring) การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เพื่อสร้างความเป็นครูมืออาชีพในระดับท้องถิ่น โดยให้ พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนชุมชนได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วน(partners) ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างใกล้ชิดมากขึ้น ประเทศสหรัฐอเมริกา เชื่อว่าเป็นการคืนความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้มีประโยชน์พึงได้ ที่ใกล้ชิดกับเด็กมากที่สุดคือครู ครูใหญ่ ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน เพราะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของประชาชน และเป็นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) ให้แก่ท้องถิ่นและโรงเรียนมากขึ้น ให้บทบาทครูผู้นำ ทำหน้าที่เป็นหัวหอกของการปฏิรูปการรื้อปรับระบบโครงสร้าง และสร้างสรรค์แนวทางเพื่อการพัฒนาครู หน้าที่ของครูผู้นำมีทั้งในฐานะผู้นำทางการศึกษา รวมทั้งหน้าที่การสนับสนุนทางวิชาการให้แก่ผู้ร่วมงานของตนด้วย

2. การให้บทบาทครูใหญ่ในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกให้เกิดการจัดองค์กรและการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดครูมืออาชีพให้แก่สถานศึกษาของตน โดยวางรูปแบบการทำงานระหว่างครูและครูใหญ่ ให้ครูในโรงเรียนมีฐานะเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการจัดการองค์กรและบริหารจัดการโรงเรียน และเน้นให้วางรูปแบบการทำงานระหว่างครูกับนักเรียนในด้านการใช้สังคมเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการสอนเพื่อความเข้าใจของนักเรียน นอกจากนี้รัฐยังกำหนดให้การจัดสรรงบประมาณ ซึ่งเป็นเงินอุดหนุนของมลรัฐให้สถานศึกษาเพื่อดำเนินการตามแผนของโรงเรียนและท้องถิ่น

3. การตรวจสอบคุณภาพครู ให้มีสภามาตรฐานและการปรับปรุงการศึกษาแห่งชาติที่ ต้องชี้ให้เห็นว่า ครูมีความสามารถทางการสอนและสอนได้คุณภาพตามความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายในแต่ละสาขาวิชาแก่นักเรียนทุกคน การตรวจสอบคุณภาพครูนี้จะทำควบคู่ไปกับการวางระบบให้ครู ครูใหญ่ และผู้บริหาร เข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีความรู้ด้านการสอน การเรียน และการปรับปรุงโรงเรียนอย่างดีที่สุด

### ประเทศออสเตรเลีย

ปัญหาที่ประเทศออสเตรเลียประสบ คือ สถานภาพทางสังคมของครูที่ต่ำลงกว่าเดิม การผลิตครูไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมซึ่งต้องการครูที่หลากหลายและครูแบบใหม่



ประกอบกับมาตรฐานในการเรียนการสอนของครูไม่เท่าเทียมกันในระหว่างโรงเรียน เป็นผลจากการกระจายอำนาจในการบริหารงานการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียน แต่ไม่มีมาตรฐานกลางในการควบคุม ประเทศออสเตรเลียแก้ปัญหาดังกล่าว โดยปฏิรูปการฝึกหัดครูทั้งระบบ ดังนี้

1. ปรับหลักสูตรการฝึกหัดครู โดยให้มีหลักสูตรการฝึกหัดครูเป็นสองหลักสูตร คือ หลักสูตรที่ได้ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือปริญญาเกี่ยวกับวิชาชีพครูโดยตรง กับหลักสูตรที่เรียนวิชาการด้านอื่นในช่วงสามปีแรก และในปีสุดท้ายเป็นการเรียนวิชาชีพและการฝึกปฏิบัติการสอนตามหลักสูตรวิชาชีพศึกษาศาสตร์บัณฑิต (Graduate Diploma)

2. จัดให้มีมาตรฐานการศึกษากลางของชาติ โดยส่วนกลางจัดกรอบทิศทางของงานและให้การสนับสนุนงานโรงเรียน ให้บทบาทของครูใหญ่เป็นผู้นำและรับผิดชอบการศึกษา แนวทางการแก้ปัญหาคือเกี่ยวข้องกับวิชาชีพครูของประเทศออสเตรเลียมุ่งไปที่ 3 ประเด็นใหญ่คือ การปรับหลักสูตรการฝึกหัดครู การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และเน้นความเป็นผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนา

3. เตรียมการเพื่อให้บุคคลคงอยู่ในอาชีพการสอนตลอดชีวิต โดยพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านมโนทัศน์และโครงสร้างการพัฒนาวิชาชีพ โดยการผสมผสานเนื้อหาเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการจำเป็นที่หลากหลายในอาชีพ การสอน ให้เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์ขณะเดียวกันก็สร้างความมั่นคงให้กับโรงเรียน และมีหลักสูตรที่แน่นอนตามสภาพความเป็นจริงจากภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาหลักสูตรตลอดเวลา

4. ให้บทบาทครูใหญ่เป็นผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนา เริ่มด้วยการจัดตั้งศูนย์ ครูใหญ่ ออสเตรเลียในรูปของบริษัทที่มีอิสระในการดำเนินงาน เพื่อให้บริการและพัฒนาวิชาชีพครูใหญ่ การพัฒนารูปแบบการประเมินและการจัดหลักสูตรแต่ละระดับจะดำเนินการควบคู่กันไปกับกระบวนการวางแผนความเติบโตในอาชีพ นอกจากนี้ ยังมีศูนย์ภาวะผู้นำเพื่อให้การสนับสนุนแก่ครูใหญ่โดยตรง

### ประเทศนิวซีแลนด์

มีปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครู อันเนื่องมาจากการจัดการศึกษาซึ่งรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และมีหลากหลายองค์กรรับผิดชอบ ก่อให้เกิดความสับสนในบทบาทของตนเองในกลุ่มครู ประเทศนิวซีแลนด์แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดย

1. การให้ความสำคัญในการดูแลครูดีเพื่อให้ครูคงอยู่ในอาชีพ และได้รับการยอมรับจากสังคมสูง ประเทศนิวซีแลนด์กำหนดให้ครูทุกคนต้องได้รับการจดทะเบียนครู โดยคณะกรรมการทะเบียนครู ทำหน้าที่เป็นผู้แทนภาครัฐ มีเกณฑ์ในการสรรหา รักษาครูไว้ในระบบ รวมทั้ง การคัด

ครูออกจากทะเบียนครูเนื่องจากการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์ที่กำหนดด้วย ครูในประเทศ นิวซีแลนด์จะทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพของตัวเอง

2. มีระบบของการติดตามตรวจสอบและการพัฒนาครูที่ชัดเจน ครูมีหน้าที่ที่จะต้องนำ ความรู้มาสู่เด็กเท่าที่ความสามารถของครูจะทำได้ โดยรูปแบบการติดตามและประเมินผลการจัด การศึกษานั้นประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนครู และนักเรียน

### ประเทศญี่ปุ่น

ประสบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลานาน ครูในประเทศญี่ปุ่นเคยเป็น ผู้มีบทบาทสูงในสังคมแต่มีคุณค่าต่ำและรายได้น้อย ซึ่งในปัจจุบันรายได้ของครูยังไม่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ คนสมัยใหม่ที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่อยากเป็นครู และคุณภาพของครูก็ต่ำลง ประเทศญี่ปุ่นแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดย

1. ออกกฎหมายเกี่ยวกับครู 2 ฉบับ คือ กฎหมายพิเศษเกี่ยวกับเรื่องเงินค่าตอบแทนแก่ครู ในโรงเรียนการศึกษาภาคบังคับ เพื่อแยกระบบเงินเดือนของครูให้สูงกว่าเงินเดือนของข้าราชการ ประเภทอื่น และกฎหมายว่าด้วยมาตรการพิเศษเพื่อคุ้มครองบุคลากรด้านการศึกษามี ความสามารถที่สังกัดโรงเรียนการศึกษาภาคบังคับ

2. มีมาตรการเสริมเพื่อให้ภูมิปัญญาของท้องถิ่นและผู้ที่มีความสามารถหลากหลายเข้ามา เป็นครูได้ โดยการออกประกาศนียบัตรวิชาชีพครูหลายประเภท ทั้งประเภทสามัญ ประเภทพิเศษ และประเภทชั่วคราว และจัดให้มีระบบผู้บรรยายพิเศษ

3. มีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถจัดหาครูได้ตามที่ต้องการ

4. มีการประกันคุณภาพการผลิตครูเพื่อให้ได้ครูที่ตรงกับความต้องการของสังคมด้วย

### ประเทศเกาหลี

ประเทศเกาหลีประสบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครูคล้ายกับในหลายประเทศ เนื่องจาก โครงสร้างการบริหารการศึกษาเป็นแบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ทำให้ครูไม่มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ขาดความเป็นอิสระและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการศึกษา ทำให้การจัด การศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ประเทศเกาหลีแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดย

1. การปฏิรูปหลักสูตรการผลิตครู เพื่อจัดเนื้อหาที่เรียนให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เพื่อ ทำให้ครูมีความรู้กว้างขึ้น และได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการฝึกหัดครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู ปรับระบบการคัดเลือกครูโดยเน้นให้ครูแสดงความสามารถในการสอน

2. ปรับให้การอบรมครูมีคุณภาพ ให้ครูทุกคนได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง และผูกโยงกับการพัฒนาวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ครูมีสิทธิ์ที่จะเลือกหลักสูตรและสถาบันฝึกอบรมได้

3. การเพิ่มงบประมาณทางการศึกษาให้ถึง 5 % ของ GNP ในปี 1998 กระตุ้นให้ภาคเอกชนและรัฐบาลท้องถิ่นเพิ่มการมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา

4. กระจายอำนาจทางการศึกษาโดยกำหนดให้ ครูเป็นกลไกสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา และมีส่วนร่วมกับการปฏิรูปการศึกษา

5. กำหนดให้มีมาตรการรองรับโดยกำหนดให้ครูมีใบรับรองวิชาชีพเพื่อเป็นเครื่องมือในการประกันคุณภาพ

### ประเทศมาเลเซีย

ค่านิยมของคนมาเลเซียที่มีต่อวิชาชีพครูต่ำ และผู้ประกอบวิชาชีพครูได้รับค่าตอบแทนต่ำ มาเลเซียขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา และยังพบปัญหาความด้อยคุณภาพของครูในระบบด้วย ประเทศมาเลเซียแก้ปัญหา โดย

1. กำหนดเป็นนโยบายด้านการผลิตครู และการเพิ่มคุณภาพครู โดยเฉพาะในสาขาขาดแคลนไว้เป็นเป้าหมายของชาติว่า ในปี ค.ศ. 2000 จะเพิ่มปริมาณการผลิตครูทั้งในระดับปริญญาและต่ำกว่าให้ได้จำนวน 99,900 คน และเพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ

2. มีมาตรการเสริมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพครู ทั้งการจัดสวัสดิการเรื่องบ้านพัก และออกกฎหมายกำหนดค่าตอบแทนให้วิชาชีพครูเป็นอาชีพที่น่าสนใจ และการให้รางวัลครูดีที่อุทิศตนในด้านการศึกษาด้วย

### ประเทศเวียดนาม

ประสบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครูทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้ประกอบวิชาชีพครูได้เงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นตามระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังพบว่าการผลิตครูไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศเวียดนามได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดย

1. กำหนดให้มีนโยบายหลักของรัฐในการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อสร้างและจูงใจให้มีคนเก่งคนดี เข้ามาเป็นครู โดยหาทางเพิ่มรายได้และมาตรการเสริมต่าง ๆ รวมทั้ง การเลื่อนขั้นด้วยการจัดฝึกอบรมและเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูอย่างกว้างขวาง

2. จัดให้มีการประกันคุณภาพครูในด้านต่าง ๆ

3. ปรับปรุงระบบการผลิตครูเพื่อให้สามารถผลิตกำลังคนได้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมโดยรวมหน่วยงานการผลิตครูไว้ภายใต้หน่วยงานเดียวกันเพื่อให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและผลิตครูหลายระดับให้เพียงพอกับความต้องการครูในประเทศ

4. ปรับบทบาทของคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งชาติให้มีทั้งหน้าที่ในการผลิตครูและการฝึกอบรมครู

จากการศึกษาแนวทางที่ประเทศต่าง ๆ ใช้เพื่อแก้ปัญหาวิชาชีพครูในแต่ละประเทศสามารถสรุปประเด็นหลักให้เห็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพครูได้เป็นอย่างดี

## 8. แนวทางใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูของไทย

เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพครูบังเกิดผลในทางปฏิบัติ คณะผู้วิจัยเห็นสมควรให้มีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู
- กำหนดมาตรการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู
- เสนอแนะสาระบัญญัติที่ควรปรากฏในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ

กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการให้บริการทางการศึกษาของครู สถานภาพและภาพลักษณ์ของครูไทยและวิชาชีพครูควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ได้รับการยกย่องและมีเกียรติในสังคม
2. ครูไทยเป็นบุคลิกที่ถึงพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถในการสอนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับการเป็นครูยุคใหม่
3. สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมทั้งโดยตรง และโดยอ้อมในการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งระบบ
4. มีระบบการประกันคุณภาพสถาบันผลิตครูและการรับรองคุณภาพบัณฑิตครู
5. ครูทุกคนมีใบประกอบวิชาชีพครู
6. ครูไทยมีคุณภาพ จำนวน และความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน
7. มีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการครูที่เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะและการสร้างขวัญกำลังใจ

8. ครูทุกคนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
9. มีการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย และการจัดสรรงบประมาณในระดับท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาครู
10. มีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการกำหนด และตรวจสอบมาตรฐานวิชาชีพครู ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการพัฒนาวิชาชีพ โดยรื้อปรับระบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องให้ทำหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ และเปิดโอกาสให้สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
11. มีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูซึ่งมีตัวชี้วัดสำคัญ คือ คุณภาพการศึกษาของนักเรียน โดยให้การประเมินมีผลต่อการให้คุณโทษ และความก้าวหน้าทางวิชาการ
12. ครูดีทุกคนได้รับการยกย่องและให้รางวัลรวมทั้งมอบหมายให้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป

จากภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาดังกล่าว คณะผู้วิจัยเห็นสมควรกำหนดมาตรการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป

มาตรการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพครูมีประสิทธิภาพ คณะผู้วิจัยเห็นสมควรนำมาตรการสำคัญ 9 เรื่องต่อไปนี้ไปสู่การปฏิบัติ

1) มีแผนการผลิตครูที่สัมพันธ์กับแผนการใช้ครู มีการจัดทำแผนการผลิตครูในระดับชาติที่ชัดเจน และสัมพันธ์กับแผนการใช้ครูและแนวโน้มความต้องการครูประเภทต่าง ๆ ของสังคมและชุมชน โดยความเห็นชอบและการสนับสนุนด้านงบประมาณของหน่วยงานทุกฝ่าย สถาบันผลิตครูต่าง ๆ จะต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครู และชุมชนในการจัดทำแผนการผลิตครูของแต่ละสถาบันให้สอดคล้องกับแผนระดับชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลครูที่ได้มาตรฐานมีการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสร้างเครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนและกำหนดแนวนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพครูได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงในแต่ละช่วงเวลา จำนวนนักศึกษาครูที่รับในแต่ละปีจะต้องกำหนดจำนวนรับที่ชัดเจนให้เหมาะสมกับศักยภาพในการผลิตของสถาบันผลิตครูแต่ละแห่ง เพื่อการผลิตที่ได้มาตรฐาน



2) **ปรับวิธีการสรรหาผู้เรียน** สถาบันผลิตครูจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษา องค์กรของรัฐและเอกชน รวมทั้งชุมชนในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และความประพฤติที่เหมาะสมจะเข้าสู่วิชาชีพครูมาเรียนครูให้มากขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น การจัดสรรทุนการศึกษาให้นักศึกษาครูที่ได้รับการคัดเลือกจากชุมชนอย่างเหมาะสม และเพียงพอ การจัดเข้าพักในหอพัก การจ้างเป็นผู้ช่วยสอนและผู้ช่วยงานวิจัยในระหว่างเรียน การรับผู้ที่มีผลการเรียนดีเด่นเข้าเป็นอาจารย์ในสถาบัน เป็นต้น การคัดเลือกนักศึกษาครูจะต้องกำหนดเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม โดยการพิจารณาร่วมกันระหว่างสถาบันผลิตครู หน่วยงานผู้ใช้ครูและชุมชน เกณฑ์การคัดเลือกจะต้องพิจารณาประกอบกันระหว่างผลการเรียนในระดับที่สำเร็จการศึกษาก่อนหน้า ความถนัดในวิชาชีพ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นครูและข้อมูลจากทะเบียนประวัติ หรือผลงานที่มีความสัมพันธ์กับวิชาชีพครู โดยพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อใช้ประกอบการ คัดเลือก

3) **ปรับหลักสูตรวิชาชีพครู** สถาบันผลิตครูต่าง ๆ จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายทั้งเนื้อหา ระยะเวลาในการศึกษา และวิธีการศึกษา เพื่อสามารถผลิตครูได้หลายประเภท หลายระดับ ตามความต้องการของหน่วยงานผู้ใช้ครู สังคมและชุมชน และตอบสนองปรัชญาการศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชน อาทิเช่น หลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น สำหรับผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพต่าง ๆ และผู้ที่ต้องการเป็นครู โดยเน้นการเพิ่มพูนความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยผู้ผ่านการฝึกอบรมจะได้รับวุฒิปัตร เพื่อสามารถประกอบวิชาชีพครูได้และสามารถสะสมหน่วยกิต เพื่อใช้ในการศึกษาระดับที่สูงขึ้น

หลักสูตรระดับปริญญาที่พัฒนาขึ้นอย่างประณีต เพื่อผลิตครูที่มีความถนัดทั้งในเนื้อหาวิชา ทักษะเชิงวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างคุณลักษณะความเป็นครูครบถ้วน

หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู 1 ปี สำหรับบัณฑิตสาขาอื่นที่ประสงค์จะเป็นครู เพื่อสอนในสถานศึกษาที่ต้องการครูซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หลักสูตรจะเน้นทักษะในวิชาชีพครู การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และการสร้างคุณลักษณะความเป็นครู

หลักสูตรระดับปริญญาโท/เอก ที่เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของชุมชน และเปิดโอกาสให้ครูสามารถเข้ารับการศึกษได้ในระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายข้อมูลเข้าช่วย และใช้ผลการพัฒนางานเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

สถาบันผลิตครูจะต้องพัฒนาหลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นระยะเพื่อให้สามารถสร้างครูยุคใหม่ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบถ้วน ทั้งความเข้มข้นในเนื้อหาสาระเชิงวิชาการและวิชาชีพ ที่จัดในรูปกลุ่มประสบการณ์ซึ่งบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และผสมผสานเนื้อหาเชิงทฤษฎีกับการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงอย่างเหมาะสม การเพิ่มความเข้มข้นในกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่ขยายเวลาให้มากขึ้น การฝึกฝนพฤติกรรมเชิงจริยธรรม รวมทั้งการสร้างความพร้อมทั้งการใช้ภาษาสากล การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ต่อไป

การสร้างและบริหารหลักสูตรต้องเกิดจากความร่วมมือของสถาบันผลิตครู หน่วยงานผู้ใช้ครู และชุมชน เพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา การพัฒนาความเป็นครูที่สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมและชุมชน รวมทั้งประโยชน์ในการประสานความร่วมมือให้นักศึกษาคูได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริงในชุมชนต่อไป

**4) พัฒนาคณาจารย์ในสถาบันผลิตครู** สถาบันผลิตครูจะต้องกำหนดภารกิจของคณาจารย์ในสถาบันให้ชัดเจน ทั้งการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญและการบูรณาการภารกิจทุกด้านเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติภารกิจทุกด้านของคณาจารย์ จะต้องมิเพิกเฉยอยู่ที่การพัฒนาสถาบันผลิตครูให้เป็นแหล่งสร้าง และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สัมพันธ์ สอดคล้องกับพื้นฐาน และปัญหาความต้องการของคนในชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก ภารกิจการสอนต้องมีจุดเน้นอยู่ที่การเชื่อมโยงให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และมีส่วนร่วมอยู่ในวิถีชีวิตของชุมชนอย่างแท้จริง โดยนำองค์ความรู้ในชุมชนเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน ภารกิจการวิจัยจะต้องมุ่งที่การสร้างสรรคองค์ความรู้ขึ้นภายในบริบทของสังคมวัฒนธรรมไทย ภารกิจการบริการวิชาการแก่ชุมชนต้องมุ่งที่การขยายผลองค์ความรู้อันหลากหลายภายในสถาบันให้เกิดประโยชน์ในทางพัฒนาและตอบสนองปัญหาความต้องการของชุมชนโดยรอบ นอกจากนั้น สถาบัน ผลิตครูจะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนและกำกับดูแลให้คณาจารย์ทุกคนปฏิบัติตามภารกิจอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ อาจารย์ใหม่ที่รับเข้าสู่สถาบันจะต้องได้รับการคัดสรรอย่างเหมาะสม ให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและถึงพร้อมด้วยความเป็นครูอย่างแท้จริง นอกจากนั้นคณาจารย์ทุกคนในสถาบันต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยให้มีผลกระทบต่อการพัฒนาภารกิจของตน สถาบันผลิตครูต้องสนับสนุนให้คณาจารย์ในสถานศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการของตนเป็นลำดับ ในขณะเดียวกัน

สถาบันผลิตครูจะต้องใช้ประโยชน์จากคณาจารย์ในสถาบันให้เต็มศักยภาพ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาทางวิชาการ เพื่อให้สถาบันเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน

สถาบันผลิตครูจะต้องกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างจริงจังในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ตามภารกิจที่กำหนด และกำกับดูแลให้คณาจารย์ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษาครูและชุมชน สถาบันผลิตครูจะต้องมีมาตรการและดำเนินการอย่างจริงจังทั้งการส่งเสริมรักษาและการคัดผู้ที่ไม่เหมาะสมออกจากระบบ

5) **ปรับงบประมาณเพื่อการผลิตครู** แม้รัฐจะมีข้อจำกัดในการเพิ่มงบประมาณก็ตาม แต่หากตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนของชาติ รัฐควรแสวงหาแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายด้านอื่นที่มีความจำเป็นน้อยกว่าลง เพื่อเพิ่มสัดส่วนงบประมาณด้านการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาทุกระดับให้เหมาะสม การลงทุนขั้นต่ำเพื่อการผลิตครูควรเท่าเทียมกับการผลิตกำลังคนในสาขาวิชาชีพที่สำคัญอื่น ๆ ของสังคม ในขณะเดียวกันรัฐควรเปิดโอกาสให้สถาบันผลิตครูต่าง ๆ มีอิสระในการหารายได้เพื่อการพึ่งตนเอง อาทิเช่น รายได้จากค่าบริการวิชาการ การเป็นที่ปรึกษา การผลิตและขายตำรา การขายผลงานของนักศึกษา การทำงานวิจัย การหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบัน การระดมทุนและเงินบริจาค ทั้งจากศิษย์เก่า เอกชน และชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันผลิตครูควรปรับกลไกระบบบริหารงบประมาณของสถาบันให้เอื้อต่อการเก็บรักษา และใช้ประโยชน์จากเงินทุน เพื่อพัฒนาปัจจัยการผลิต และกระบวนการดำเนินงานของสถาบัน

6) **ปรับสภาพแวดล้อมในสถาบันผลิตครู** อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งฝึกฝนทักษะและการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมทางการศึกษาเป็นแหล่งจูงใจและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การทำงาน และการมีชีวิตที่ดี อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ดีจะเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความประทับใจ รวมทั้ง เสริมสร้างระเบียบวินัยของอาจารย์ นักศึกษา และบุคลากร สถาบันผลิตครูจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งการพัฒนาห้องสมุดและสถานวิทยบริการ การจัดหาและพัฒนาสื่อและเครื่องมือการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

7) **ปรับวิธีการบริหารจัดการเพื่อการผลิตครู** รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้สถาบันผลิตครูในสังกัดให้มากขึ้นและส่งเสริมระบบการผลิตครูของรัฐให้ออกสู่ระบบนอกกำกับ เพื่อให้สามารถปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารจัดการภายในสถาบันให้คล่องตัว และเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันรัฐจะต้องสนับสนุนให้เอกชนทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรศาสนา องค์กรประชาชน ดำเนินการเพื่อผลิตครูได้ เพื่อเพิ่มการแข่งขันและใช้กลไกการตลาดเป็น

เครื่องมือยกระดับคุณภาพ โดยรัฐจะต้องมีกลไกที่สามารถควบคุมมาตรฐานการผลิตที่ชัดเจน นอกจากนั้น รัฐจะต้องสนับสนุนให้สถาบันผลิตครูต่าง ๆ มีระบบการดำเนินงานที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากรและเทคโนโลยี การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ จากรัฐจะต้องพิจารณาความคุ้มค่าของผลการดำเนินงานเป็นหลัก

8) **ปรับกระบวนการเรียนการสอน** สถาบันผลิตครูมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลให้คณาจารย์ในสถาบันพัฒนาระบบการสอนของตน โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยวิธีการที่หลากหลายและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนั้นสถาบันผลิตครูจะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ภายในสถาบัน โดยคณาจารย์ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนเป็นผู้สนับสนุนให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งหมดที่จัดจะต้องเน้นให้นักศึกษาได้คิดอย่างอิสระ และกล้าแสดงความคิดของตน รวมทั้งรู้จักการประสานความคิดระหว่างกันให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม คณาจารย์จะต้องสามารถชี้แนะวิธีการเรียนรู้ เครื่องมือการเรียนรู้ และแหล่งวิทยาการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การจัดการศึกษาที่พึงประสงค์ในสังคมยุคใหม่ จะต้องไม่แบ่งขาดตัดตอนกันระหว่างกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน กับวิถีชีวิตของชุมชน หากจะต้องให้เป็นการเสริมและสนองตอบซึ่งกันและกัน หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และปัญหาความต้องการในวิถีชีวิตของคนในชุมชน ในขณะที่เดียวกันจะต้องตระหนักเสมอว่า สภาพแวดล้อมของชุมชนไม่ได้ว่างเปล่าในเรื่องของความรู้ และวิทยาการ โดยแท้จริงแล้ว ชุมชนคือแหล่งของกระบวนการเรียนรู้ และภูมิปัญญา ซึ่งสะสมพอกพูนกันมาแต่อดีต ประกอบกันเป็นความรู้อันทรงคุณค่าต่อการดำรงชีวิตของคนในชุมชน และมีศักยภาพที่จะเป็นพื้นฐานการพัฒนาวิชาความรู้ให้ เติบโตก้าวหน้าต่อไปได้ด้วยเหตุนี้ครูยุคใหม่ จะต้องขยายบทบาทของตนสู่ชุมชนในฐานะผู้นำที่จะประสานความรู้ทั้งส่วนที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ และส่วนที่เป็นภูมิปัญญาเดิมเข้าด้วยกัน เพื่อให้การเรียนการสอนมีความหมายและคุณค่าต่อการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตภายนอกโรงเรียน และสร้างวงจรความสัมพันธ์ระหว่างครู/โรงเรียน กับนักเรียนและพ่อแม่ผู้ปกครอง การที่ครูและโรงเรียนจะทำหน้าที่ของตนอย่างกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนได้นั้น จะต้องอาศัยการเพาะบ่มในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการสอนให้สัมผัสสัมพันธ์โดยตรงกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้นักศึกษาจะต้องบูรณาการอย่างเหมาะสมระหว่างศาสตร์สากลและสภาพความเป็นจริงในสังคมและชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้นักศึกษาได้เผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่าง ๆ และร่วมมือกันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการมองประเด็น



อย่างรอบด้าน อันจะส่งผลให้นักศึกษาได้ขยายโลกทัศน์และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

การผลิตครูยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้นักศึกษาคูได้สัมผัสกับการเป็นครูในโรงเรียนให้มากที่สุด เพื่อสั่งสมประสบการณ์จากสถานการณ์ที่เป็นจริง และหล่อหลอมความเป็นครูที่รักและศรัทธาในวิชาชีพ การขยายเวลาในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ทำได้โดยการที่สถาบันผลิตครูและคณาจารย์พัฒนาวิธีการและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย เพื่อลดเวลาของการเรียนในชั้นลง

กระบวนการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ต้องเน้นกระบวนการที่สามารถปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะความเป็นครูแก่นักศึกษาคูได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา โดยคณาจารย์ในสถาบันจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทุกขั้นตอน สถาบันผลิตครูจะต้องใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้มากที่สุด ทั้งครูผู้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ปราชญ์ชาวบ้าน พระสงฆ์ องค์กรและบุคลากรต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครูยุคใหม่ที่มีความเป็นสหวิทยาการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

นอกจากนั้น สถาบันผลิตครูจะต้องปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลนักศึกษาคูใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ที่เน้นกระบวนการคิด การแสดงความคิดเห็นที่เป็นเหตุเป็นผลแบบสหวิทยาการ และความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงข้อสนเทศต่าง ๆ มากกว่าการวัดเฉพาะการเรียนรู้ในเนื้อหาสาระเท่านั้น

**9) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการผลิตครูและรับรองมาตรฐานสถาบันผลิตครูและบัณฑิตครู** รวมทั้ง กำหนดให้ครูทุกคนต้องผ่านการประเมินเพื่อรับใบประกอบวิชาชีพครูรัฐจะต้องมีกลไกที่สามารถผลักดันให้สถาบันผลิตครูทุกแห่งมีระบบการประกันคุณภาพการผลิตครู สำหรับมาตรฐานทุกด้านในกระบวนการผลิตครูตั้งแต่ ตัวป้อน อันได้แก่ นโยบายและภารกิจเป้าหมาย แผนงานและงบประมาณ นักศึกษา หลักสูตร อาจารย์ ศูนย์สื่อและสารสนเทศทางการศึกษา สภาพแวดล้อม และอาคารสถานที่ บุคลากรสนับสนุนการสอน กระบวนการผลิต อันได้แก่ กระบวนการบริหารและการจัดการ กระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผล กระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ กระบวนการพัฒนานักศึกษา และการบริการชุมชน และผลผลิตคือตัวบัณฑิตครู จะต้องกำหนดอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ สถาบันผลิตครูจะต้องพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตของตนให้ได้มาตรฐาน และมีการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบมาตรฐานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อการรับรอง



มาตรฐาน หรือให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งการเสนอให้ชะลอหรือระงับการผลิตในกรณีที่สถาบันขาดความพร้อม ผลการประเมินและการรับรองมาตรฐานการผลิตของแต่ละสถาบัน จะนำมาใช้ในการจัดลำดับสถาบันผลิตครูที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางที่รัฐจะให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณและทรัพยากร อื่น ๆ รวมทั้งประชาสัมพันธ์แก่สาธารณชนให้เป็นที่รับทราบทั่วไป นอกจากนี้ ต้องกำหนดให้มืองค์กรเฉพาะที่รับผิดชอบการออกและถอดถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูทุกคน ต้องผ่านการประเมินเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูก่อนปฏิบัติงานครู

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพโรจน์ ค้วงวิเศษ (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านอาจารย์ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน กลยุทธ์ด้านหลักสูตร กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน และกลยุทธ์ด้านการสร้างความเข้าใจอาจารย์และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและการให้รางวัลแก่อาจารย์ด้านการสอน การปรับความรู้พื้นฐานนักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ 8) การผลัดคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2544 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะวิกฤต และยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เพื่อปฏิรูปการศึกษาในแผนพัฒนา การศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9-10 (พ.ศ. 2545-2554) โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มีภาวะวิกฤตสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ภาวะวิกฤตจำนวน บัณฑิตใหม่ที่ไม่ว่างคล้องกับความต้องการอันแท้จริง กล่าวคือ มีบัณฑิตใหม่ระดับปริญญาตรี มากกว่าความต้องการในภาพรวม แต่ไม่เพียงพอในสาขาที่ขาดแคลน ทั้งในระดับปริญญาตรี ระดับ ปริญญาโทและระดับปริญญาเอก (2) ภาวะวิกฤตสัดส่วนคณาจารย์ต่อนิสิต/นักศึกษา กล่าวคือ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์หลายแห่งมีสัดส่วนคณาจารย์ต่อนิสิต/นักศึกษาไม่เกินไปตามเกณฑ์ มาตรฐานอุดมศึกษา เนื่องจากการรับนิสิต/นักศึกษามากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และ (3) ภาวะวิกฤต คณาจารย์เกษียณอายุราชการ กล่าวคือ ภายในปี 2554 จะมีการขาดแคลนคณาจารย์คณะ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูง เนื่องจากการเกษียณอายุราชการจำนวน ร้อยละ 51.4 (2,263 คน) เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ปรากฏว่า คณาจารย์วุฒิปริญญาเอก เกษียณร้อยละ 63.5 (460 คน) คณาจารย์วุฒิปริญญาโทเกษียณร้อยละ 53.0 (1,534 คน) และ คณาจารย์วุฒิปริญญาตรีเกษียณร้อยละ 34.4 (269 คน) เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ปรากฏ ว่า ศาสตราจารย์เกษียณร้อยละ 100 (15 คน) รองศาสตราจารย์เกษียณร้อยละ 79.3 (438 คน) ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกษียณร้อยละ 68.6 (1,076 คน) อาจารย์เกษียณร้อยละ 32.4 (734 คน) เมื่อ จำแนกตามสาขาวิชา ปรากฏว่า สาขาวิชาที่เกษียณมากที่สุด 5 สาขาวิชา คือ (1) สาขาวิชา อาชีวศึกษาเกษียณร้อยละ 100 (9 คน) (2) สาขาวิชามัธยมศึกษาเกษียณร้อยละ 76.5 (78 คน) (3) สาขาวิชาบริหารการศึกษาเกษียณร้อยละ 75.8 (235 คน) (4) สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา/ แขนงแนวเกษียณร้อยละ 67.6 (313 คน) และสาขาวิชาอุดมศึกษาเกษียณร้อยละ 65.6 (82 คน)

ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ หลัก 10 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์รอง คือ (1) ปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจ (2) เร่งรัดพัฒนาอาจารย์ (3) เร่งรัด การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ (4) ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการประกันคุณภาพ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการผลิตครูใหม่ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ (1) ปฏิรูประบบการผลิต ครูใหม่ (1) ปฏิรูปกระบวนการผลิตครูใหม่ และ (3) ปฏิรูปกระบวนการสรรหาครูใหม่เชิงรุก และยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาครูและผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ (1) ปฏิรูประบบการพัฒนาครูและผู้นำทางการศึกษา (2) ปฏิรูปกระบวนการพัฒนาครูและผู้นำ ทางการศึกษา และ (3) ปฏิรูปการส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติครูและผู้นำทางการศึกษา

มาตรการสู่ความสำเร็จ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความเป็นรูปธรรม มีทรัพยากรสนับสนุนและมีหน่วยงานปฏิบัติที่ชัดเจน

ทรงพล โสภณ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

สภาพปัญหาและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับอัตราส่วน วุฒิการศึกษาและจำนวนอาจารย์ในแต่ละโปรแกรมวิชา รวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรเสริมในสายงานนิสิตนักศึกษา จึงนำไปสู่การพัฒนาแผนกลยุทธ์การการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว รวมทั้งกำหนดกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งสามารถนำกลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ ไปปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ของสถาบันราชภัฏในแต่ละท้องถิ่น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์การผลิตกำลังคนและกระจายโอกาสอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนการสอน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา และยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของเอกชนในการบริหารและจัดการอุดมศึกษา

ปฏิมา เพ็ญสุต (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยพบว่า บัตรกรุงไทย หรือ KTC ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทยในฐานะผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตของประเทศ ยังคงรักษาคุณภาพการดำเนินงานด้วยการใช้แผนการตลาดเชิงรุกที่มีความแปลกใหม่และความแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น โดยมุ่งไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน (Lifestyle Segmentation) เช่น KTC VISA Mini ซึ่งเป็นบัตรเครดิตสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Segmentation Card) เป็นรายแรก ซึ่งได้รับความสนใจตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างมาก ทำให้บริษัทมีทั้งจุดแข็งและโอกาสที่ดี รวมไปถึงกลยุทธ์ด้านราคาและความสะดวกสบายแก่ผู้ถือบัตร โดยยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายปีตลอดชีพอย่างไม่มีเงื่อนไขและยังให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายผ่านบัตร โดยออกโครงการกระตุ้นการใช้บัตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ถือบัตรเครดิตเกิดความคุ้นเคยในการใช้บัตรเครดิตของบริษัทและ

เปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายจากการชำระเงินสดหรือบัตรเครดิตของผู้ถือบัตรรายอื่น มาเป็นการชำระด้วยบัตรเครดิตของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังได้ลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและประมวลผลข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจทางการเงินและเป็นการยกระดับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเท่ามาตรฐานสากล

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัย ได้ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแนวทางการผลิตครู การปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูใหม่ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาคณาจารย์และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการผลิตและพัฒนาครู ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อครูและท้องถิ่น ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ การพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน การมีระบบการสร้างนักวิจัยหน้าใหม่และการส่งเสริมการทำวิจัยเป็นชุดโครงการ ยุทธศาสตร์ศูนย์กลางการให้บริการทางวิชาการครบวงจร ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์บริการที่ครบวงจร การจัดตั้งศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์ศึกษาก่อนวัยเรียน และเด็กปฐมวัย และการบูรณาการการบริการวิชาการให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอน ยุทธศาสตร์บัณฑิตครูรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย 1 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนให้บัณฑิตครูลงสู่ชุมชน และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การผลิตครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 5 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดระบบหอพักแห่งการเรียนรู้และหอพักแห่งคุณธรรม การจัดทำแผนการผลิตครูร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาระบบคัดกรองและมาตรการจูงใจให้คนดีและเก่งเข้าเรียนครู จัดระบบคัดกรองโรงเรียนที่ใช้ในการฝึกและพัฒนา นักศึกษาครู และลดเลิกหลักสูตรที่ไม่เป็นที่ต้องการของผู้รับบริการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 3 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การยกฐานะครุศาสตร์ขึ้นเป็นวิทยาลัย การเป็นศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การเป็นศูนย์รวบรวมคลังสมองของข้าราชการครูบำนาญที่มีความเชี่ยวชาญ การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย สร้างระบบการประสานการพัฒนาครูร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและองค์กรวิชาชีพครู และพัฒนาระบบยกย่องเชิดชูเกียรติคุณครู



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. การเตรียมพร้อมเชิงรุกตั้งแต่วันนี้ หลีกเลี่ยงและบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ชัดเจน
3. การกำหนดทิศทางการพัฒนากำลังคนบนความต้องการของประเทศ มิใช่เปิดหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน
4. พัฒนาผู้เรียนให้คิดเป็นทำเป็นและมีคุณธรรมจริยธรรม
5. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้พร้อมรับสภาพโลกาภิวัตน์
6. การเตรียมความพร้อมของแต่ละสถาบันการศึกษาตามสภาพที่คล้ายและแตกต่างกัน
7. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

คำเพชร ฐิริปริญา (2550 : 103 – 110) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์สู่มหาวิทยาลัย ระดับโลกของสถาบันอุดมศึกษาไทย : โอกาสและความคาดหวัง โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาไทยระดับโลกที่ศึกษา (ฮาร์วาร์ด เคมบริดจ์ เมลเบิร์นและเกียวโต) มีการพัฒนาคุณภาพตามภารกิจหลักอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการและมีการพัฒนาคุณภาพปัจจัยสนับสนุนด้านบริหาร โครงสร้างพื้นฐาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การประกอบการเพื่อจัดหารายได้ มีความเป็นนานาชาติอย่างแท้จริง ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีระบบการจัดการด้านการเงินที่ดี สร้างทุนทางปัญญาของบุคลากรและนักศึกษา สร้างภาพลักษณ์ในระดับโลก

2. มุ่งมั่นการพัฒนาตามภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณค่าหลัก (Core Values) มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความโปร่งใส และตรวจสอบความรับผิดชอบได้ (Accountability) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานโดยใช้ปัจจัยชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators)

3. มีการปรับตัวเพื่อสนองตอบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การพัฒนาสิ่งแวดล้อม การวิจัยด้านพลังงาน การศึกษามิติด้านวัฒนธรรมทั่วโลก สร้างความเข้าใจที่ดีและมีความร่วมมือกับนานาชาติอย่างกว้างขวาง ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4. มีศูนย์ความเป็นเลิศและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่ทันสมัย สร้างผลงานทางวิชาการและนวัตกรรมสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องและมีผลกระทบทั่วโลก



5. มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ขอมริบความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากศิษย์เก่า องค์กรธุรกิจ มูลนิธิ สนับสนุนกองทุนงบประมาณคงยอดเงินต้น (Endowment fund) เพื่อใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ผลของการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปอุดมศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี มีองค์การประกันคุณภาพกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ และเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีศูนย์ราชการใสสะอาด มีแนวทางในการพัฒนาโดยอาศัยยุทธศาสตร์นำ ซึ่งเป็นไปตามคำหมายที่เกี่ยวข้อง

2. มีศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อการวิจัยและการจัดการความรู้ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารใน การเรียนการสอน การวิจัยและการบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศาสนาและวัฒนธรรม

3. การอุดมศึกษาโดยรวมยังมีระดับความเป็นนานาชาติไม่ได้มาตรฐานโลก มีจำนวนนักศึกษาและอาจารย์จากนานาชาติน้อย

4. มีปัจจัยเอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ แต่มีปัญหาการต่อต้านจากปัจจัยภายในสถาบันอุดมศึกษา หลายแห่งไม่สามารถปรับโครงสร้างเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะสนับสนุนและไม่ขัดกับกฎหมายการศึกษา

5. คุณวุฒิของบุคลากรสายวิชาการระดับปริญญาเอกและศาสตราจารย์มีจำนวนน้อย แตกต่างจากมหาวิทยาลัยในระดับโลกในประเทศพัฒนา ซึ่งส่งผลต่องานวิจัยสร้างสรรค์ ผลงานทางวิชาการและคุณภาพบัณฑิต

6. มีขีดจำกัดในเรื่องงบประมาณและจำนวนบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งเป็นปัญหาโครงสร้างในระดับชาติ

7. ความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาระดับโลกยังอยู่ในสภาพที่จำเป็นต้องปรับปรุง โดยใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกนำการพัฒนา

8. ยุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่มหาวิทยาลัยระดับโลกของสถาบันอุดมศึกษาไทย

1) ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในภารกิจหลักตามแนวทางองค์การอัจฉริยะ

2) ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ (human capital)

3) ยุทธศาสตร์การประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา

4) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือกับนานาชาติและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นภค พลสวัสดิ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ในด้านเป้าหมายการจัดการศึกษายุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย กลไกสู่การปฏิบัติและการประเมินผล ตามพันธกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และด้านการนำแนวคิด ทฤษฎีและโครงการ ต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น พบว่า แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 มี 4 เป้าหมายหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริหารชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขา และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนกลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล หน่วยงานระดับสำนักและคณะ ควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้สามารถใช้กลไกกำกับติดตามและประเมินผล ตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัย โดยอาจกระจายอำนาจให้แก่ คณบดีมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้กลวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เช่น การกระจายงาน การจูงใจ การควบคุมโดยแผนงานและงบประมาณ และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินงานบางประเภท เช่น การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ (2546 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการ

ศึกษา ให้มีบทบาทเชิงรุกในการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดต่อการพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และพัฒนาสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยมีข้อเสนอนโยบาย 2 ประการ คือ (1) ยกกระดับคุณภาพการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ให้มีคุณภาพสูงในการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และให้มีปริมาณบัณฑิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ทั้งระบบที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท และทุกสาขาวิชา (2) ยกกระดับคุณภาพการพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาประจำการให้มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพขั้นสูง และมีความสามารถในการพัฒนาการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดให้มีการพัฒนาอย่างทั่วถึง และต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

เพื่อให้บรรลุผลตามข้อเสนอ นโยบายและจุดมุ่งหมายดังกล่าว ต้องมียุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์รอง 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่
  - 1.1 ยุทธศาสตร์เอกภาพด้านแผนการผลิตและขนาดการผลิตที่เหมาะสม
  - 1.2 ยุทธศาสตร์ปฏิรูประบบและกระบวนการผลิต
  - 1.3 ยุทธศาสตร์ปฏิรูปความเชื่อมั่นศรัทธาในวิชาชีพ
2. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ
  - 2.1 ยุทธศาสตร์ปฏิรูปและกระบวนการพัฒนา
  - 2.2 ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการยกย่องเชิดชูเกียรติ
3. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปสถาบันผลิตครู
  - 3.1 ยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจ
  - 3.2 ยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศของสถาบัน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สารสำคัญของนโยบายการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. ให้ออกกฎกระทรวงเพื่อจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดตั้งเป็น “กองทุนขอยอดเงินต้น” เพื่อส่งเสริมกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การจัดตั้งกองทุนในรูปกองทุนขอยอดเงินต้นที่นำเฉพาะดอกผลไปดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน เป็นหลักประกันในการส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อีกทั้งในระยะยาวยังสามารถระดมเงินทุนเพิ่มเติมเข้าสู่

กองทุนจากแหล่งต่าง ๆ ได้อีกด้วย อันจะทำให้วงเงินสนับสนุนและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สามารถเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การเสนอจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เป็นการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 55 วรรคสอง โดยให้ถือว่าเป็นการส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มเติมจากที่การได้รับงบประมาณปกติหรือที่ได้รับจากแหล่งทุนอื่น ๆ โดยไม่ถือเป็นมาตรการมาทดแทนแหล่งทุนต่าง ๆ ที่มีอยู่

3. ในการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยให้กำหนดไว้เป็นรายการหนึ่งในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งในขณะนี้ ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้มีการเสนอขอจัดตั้งกองทุนดังกล่าวกับสำนักงบประมาณในงบประมาณประจำปี 2544

ชนิดา รัศมีพลเมือง (2547 : 456 - 464) ได้ทำการวิจัยเอกสารเรื่อง สภาพและการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1. สภาพและปัญหาการขาดแคลนครู

ในภาพรวม พบว่าประเทศที่ศึกษาส่วนใหญ่ขาดแคลน ทั้งครูและอาจารย์ใหญ่/ผู้บริหาร โรงเรียนโรงเรียนที่ขาดแคลนครูส่วนมากเป็นโรงเรียนมัธยม โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนที่ตั้งในเขตชนบท สาขาวิชาที่ขาดครุมากที่สุด ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ (ภาษาที่สอง) และหลายประเทศมีปัญหาขาดแคลนครูเพศชายในเชิงคุณภาพ พบว่า เกือบทุกประเทศจ้างครูที่มีวุฒิไม่ตรงวิชาที่สอน หรือครูที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่ำ/ต่ำกว่าเกณฑ์ มีปัญหาครูขาดศรัทธาวิชาชีพ ขาดความเข้าใจพหุวัฒนธรรม ค้อยประสิทธิภาพในการทำงาน ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี และความรู้เนื้อหาวิชาที่ทันสมัย ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบรรจุครูใหม่ไม่เพียงพอกับความต้องการ (growth demand) กล่าวคือ ขาดครูที่จะบรรจุใหม่บางสาขาวิชาหรือมีลักษณะไม่ตรงกับความต้องการอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรมและภูมิประเทศ กับขาดแคลนครูทดแทนอัตราเกษียณลาออก หรือโอนย้าย (replacement demand)

#### 2. สาเหตุของปัญหาการขาดแคลนครู

สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนครูในแต่ละประเทศอาจมีความแตกต่างกันในรายละเอียดเนื่องจากความแตกต่างด้วยบริบททางการศึกษา อย่างไรก็ตามมีสาเหตุที่พบร่วมกันได้แก่

## 2.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์หรือความต้องการครู ที่สำคัญ ได้แก่

ปัจจัยด้านกฎหมายและนโยบาย การประกาศวาระแห่งชาติ กฎหมายหรือนโยบายปฏิรูปการศึกษา นโยบายเน้นคุณภาพการศึกษา นโยบายลดขนาดชั้นเรียน และการเป็นภาคีสมาชิกขององค์การสหประชาชาติซึ่งทำให้มีพันธกิจแต่มีนโยบายการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) ที่ได้วางเป้าหมายจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพให้ทั่วถึงภายในปี 2015 ได้ส่งผลให้เกิดปัญหาขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ปัจจัยด้านประชากรในวัยเรียน ภายในช่วงทศวรรษนี้ ประเทศส่วนใหญ่จะต้องการครูสอนในชั้นเรียนมากขึ้น เมื่อพิจารณาอัตราเพิ่มจำนวนประชากรวัยเรียนในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านเชื้อชาติของประชากรในวัยเรียนที่ทำให้หลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย มีนักเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองจำนวนมากขึ้น

ปัจจัยด้านการสูญเสียครูประจำการ (Teacher Turnover) ในช่วง 10 ปีข้างหน้า ครูประจำการส่วนใหญ่จะเกษียณอายุ ขณะเดียวกันครูบรรจุใหม่จำนวนหนึ่งลาออกหลังทำงานไม่นานนัก เมื่อผนวกกับการที่รัฐบาลมีนโยบายลดอัตราค่าจ้างราชการโดยใช้มาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณ (early retirement) ทำให้โรงเรียนสูญเสียครูที่มีประสบการณ์ไปจำนวนมาก และยังทำให้ปัญหาการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรุนแรงมากขึ้น

ปัจจัยด้านสภาพและความศรัทธาในวิชาชีพครู เหตุผลสำคัญที่วิชาชีพครูไม่เป็นที่น่าสนใจไม่ดึงดูดคนรุ่นใหม่ และไม่สามารถรักษาคูครูประจำการไว้ได้ คือปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานภาพครู อาทิ เงินเดือนและรายได้ต่ำกว่าอาชีพอื่น ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนคุณภาพลักษณะของวิชาชีพครูที่สื่อต่อสาธารณชน

## 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุปทานหรือกำลังครูในโรงเรียน

ปัจจัยด้านบัณฑิตด้านการศึกษา/ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ นักศึกษาและบัณฑิตสาขาวิชาที่ขาดแคลนและสาขาวิชาที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวาระแห่งชาติมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการ บัณฑิตใหม่จำนวนหนึ่งไม่ต้องการประกอบวิชาชีพครูหลังสำเร็จการศึกษา

ปัจจัยด้านครูประจำการ ตำแหน่งครูหรือผู้บริหารที่ว่างบางตำแหน่งหรือบางแห่งโดยโรงเรียนชนบทห่างไกลไม่มีผู้มาขึ้นสมัคร และบางครั้งผู้ที่มีอื่นไปสมัครไม่มีคุณสมบัติตรงหรือครบถ้วนตามต้องการแต่ด้วยปัญหาขาดครูอย่างหนักทำให้โรงเรียนจำเป็นต้องรับผู้สมัครเหล่านั้นไว้ สำหรับประเทศไทยมีสาเหตุที่แตกต่างไปประการหนึ่ง คือ การที่ครูประจำการไปช่วยราชการที่อื่น และไม่มีอัตราบรรจุที่ครูที่ต้องการจ้างเพื่อครูเกษียณ/ลาออกเนื่องจากโรงเรียนไม่ได้รับอัตรา



คืออย่างไรก็ตามบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา การรักษาคณาจารย์ (teacher retention) ไว้ในโรงเรียนเป็นปัญหามากเสียยิ่งกว่าการจ้างครู

### 3. มาตรการและแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู

3.1 การกำหนดยุทธศาสตร์แก้ปัญหาคณาจารย์เป็นวาระแห่งชาติ ประเทศที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาคณาจารย์ได้ประกาศกฎหมายและ/หรือนโยบายเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อสร้างความตระหนักในภาวะวิกฤตการขาดแคลนครูทั้งเชิงปริมาณ/คุณภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ไขปัญหาย่างจริงจัง โดยมีการตั้งองค์กร วางระบบ สร้างภาคี สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดวาระแห่งชาติ โดยการออกกฎหมายหรือนโยบายของประเทศ
2. ตั้งองค์กร/คณะกรรมการระดับชาติเพื่อทำหน้าที่สานต่อยุทธศาสตร์
3. วางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดทำระบบฐานข้อมูล กำลังครู การวางแผน/กำหนดชุดโครงการแก้ปัญหาแบบครบวงจร
4. ส่งเสริมการสร้างภาคีพันธมิตรจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาร่วมแก้ไขปัญห

### 3.2 มาตรการด้านระบบการผลิตครู

การแก้ปัญหาด้านคุณภาพการผลิตครู มีการใช้มาตรการด้านกฎหมาย มาตรการด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน เช่น วางมาตรฐานหลักสูตรและวิชาชีพระดับชาติ ปรับหลักสูตรฝึกหัดครูก่อนประมประจําการภาคปฏิบัติทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา อาทิ เปิดหลักสูตรปริญญาตรีแยกเอกคู่ (dual degree) เพิ่มระยะเวลาที่กำหนดให้ศึกษา หรือปรับวิธีการเรียนการสอนให้นักศึกษาสามารถค้นคว้าด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังเปิดหลักสูตรพิเศษเพื่อระดมผู้มีความสามารถรับสมัครผู้มีความสามารถทุกสาขาวิชาเข้ามาฝึกหัดเป็นครู มีระยะเวลาการศึกษาสั้นกว่าหลักสูตรปกติแต่ต้องได้มาตรฐาน ต่างจากหลักสูตรเร่งรัดหรือฉุกเฉินที่เร่งผลิตครูจำนวนมากเป็นหลัก บางประเทศเริ่มมาตรการเพิ่มคุณภาพตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีรับสมัครโดยส่วนมากเพิ่มความเข้มงวดในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษา ตลอดจนมีมาตรการด้านการพัฒนาอาจารย์ เช่น เพิ่มวุฒิการศึกษาของคณาจารย์ที่สอนในสถาบันผลิตครู และมาตรการให้แรงจูงใจในด้านการเงินด้วยการให้เงินรางวัลสถาบันผลิตครูที่ยกระดับมาตรฐานหลักสูตร เป็นต้น

การแก้ปัญหาคณาจารย์ไม่เพียงพอกับความต้องการ บางประเทศจัดสรรงบประมาณลงทุนสร้างสถาบันผลิตครูเพิ่มมากขึ้น มีมาตรการด้านโอกาสการศึกษา เพิ่มช่องทางให้ผู้สนใจได้เข้าศึกษาจากสถาบันผลิตครูมากขึ้น เช่น การเปิดโปรแกรมฝึกหัดครูทางไกล การให้เทียบโอนประสบการณ์และการฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรมเป็นหน่วยกิตการเรียนหรือลดหย่อนเกณฑ์คุณสมบัติการรับเข้าศึกษาสำหรับผู้เรียนบางกลุ่ม เช่น บุคลากรการศึกษา นอกจากนี้ยังมีการปรับระยะเวลาศึกษาในหลักสูตร วางแผนเพิ่มจำนวนนักศึกษาในสาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือผลิตครูไป

ทำงานในพื้นที่ที่ขาดแคลนครู และมีการดำเนินการอื่น ๆ ควบคู่กัน อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และแรงบันดาลใจให้สนใจเป็นครูผ่านทางสื่อเทคโนโลยี โดยการเปิด website ของหน่วยงานและ จัดโครงการเยี่ยมชมโรงเรียน เป็นต้น ที่น่าสังเกตคือมาตรการการรับนักศึกษาเชิงรุก กล่าวคือ มี มาตรการรับผู้เรียนเชิงรุกโดยมีนักเรียนมัธยมเป็นกลุ่มเป้าหมาย (Early Outreach program) สำหรับ หลักสูตรภาคปกติ และเปิดหลักสูตรภาคพิเศษ เช่น หลักสูตร “ครูฉุกเฉิน” (Emergency teachers) หรือหลักสูตรเร่งรัดประเภทต่าง ๆ เพื่อเพิ่มจำนวนบัณฑิต แก้ปัญหาขาดแคลนครูในพื้นที่และ สาขาวิชาที่มีสภาวะวิกฤติ โดยเฉพาะกลุ่มมีคุณวุฒิ มีวุฒิภาวะและเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ทหาร ประจำการและนอกเวลาราชการ ผู้ต้องการเปลี่ยนอาชีพ บัณฑิตปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ ผู้ช่วยครู หรือบุคลากรสายสนับสนุน และอดีตครูที่ต้องการกลับมาสอน หลักสูตรภาคพิเศษสำหรับ กลุ่มเป้าหมายใหม่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาสั้นกว่าปกติ เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตร ผู้สำเร็จ การศึกษาได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพประเภทต่างหากจากหลักสูตรปกติ และน่าสังเกตว่า ประเทศที่เปิดหลักสูตรผลิตครูประเภทเร่งรัดกำลังทบทวนนโยบายการจ้างครูประเภทนี้และมี นโยบายส่งเสริมให้ครูที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าวได้เพิ่มวุฒิการศึกษา

การแก้ปัญหาผลิตบัณฑิตไม่ตรงความต้องการของพื้นที่ มีมาตรการในองค์กรรัฐและ ท้องถิ่นร่วมกันวางยุทธศาสตร์ผลิตครูเฉพาะพื้นที่ตามความต้องการ และสร้างภาคีพัฒนาหลักสูตร ฝึกหัดครูระหว่างวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันผลิตครู กับโรงเรียนหรือเขตพื้นที่ซึ่งเป็น หน่วยงานใช้ครู

การแก้ปัญหาคนเก่งไม่สนใจเป็นครู นอกจากการสร้างแรงบันดาลใจและศรัทธาวิชาชีพครู ผ่านสื่อหรือสื่อการเยี่ยมชมโรงเรียนแล้ว ยังมีมาตรการระดมผู้มีความรู้ความสามารถเรียนครูโดย การขยายฐานไปยังกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนกลุ่มใหม่ที่มีความสามารถ/มีผลการเรียนดี อาทิ นักเรียน ศึกษาศาखाวิชาที่ขาดแคลนในคณะอื่น บัณฑิตใหม่ทุกสาขา หรือมีอาชีพจากสาขาวิชาอื่น สร้าง มาตรการจูงใจด้านการเงิน โดยเฉพาะการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา หรือเงินสนับสนุนในรูปแบบ Fellowship, Grant, Stipends, Bursaries และ Allowances ทั้งแบบให้เปล่า มีเงื่อนไขให้ใช้คืน และมีเงื่อนไขกำหนดให้ไปทำงานในโรงเรียนที่มีปัญหาบรรจุครูหรือให้เรียนสาขาวิชาที่ขาดแคลน ตลอดจนมีมาตรการให้รัฐจ่ายเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา และสร้างฐานเงินเดือนใหม่ให้ผู้รับการ ฝึกหัดครูด้วย

การแก้ปัญหานักศึกษาไม่เพียงพอในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ทุกประเทศมีมาตรการให้ แรงจูงใจในการด้านการเงินและมาตรการด้านหลักสูตร ในด้านการเงิน พบว่า

- สถาบันผลิตครูได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐให้จัด โครงการฝึกหัดครูสาขาวิชาที่ขาด แคลน

- รัฐและหน่วยงานผลิต/ใช้ครูให้ทุนการศึกษาหรือเงินกู้ยืมแก่นักศึกษาที่เรียนวิชาเอกสาขาวิชาขาดแคลนแบบมีเงื่อนไข โดยเฉพาะการกำหนดระยะเวลาให้ทำงานในโรงเรียนที่มีปัญหาขาดแคลนครูในด้านหลักสูตรมีมาตรการด้านการรับนักศึกษาและปรับหลักสูตรทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ มีมาตรการเพิ่มจำนวนรับนักศึกษาสาขาวิชาที่ขาดแคลนในหลักสูตรทั้งภาคปกติทั้งปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ปรับวิธีการรับสมัครให้สามารถรับนักศึกษาวินิจฉัยที่ขาดแคลนในคณะอื่นเข้ามาโปรแกรมฝึกหัดครูได้ตลอดปีการศึกษา บางมหาวิทยาลัยปรับหลักสูตรที่เปิดสอนให้หลากหลายมากขึ้น อาทิ

- หลักสูตรสองปริญญาทางการศึกษาและศิลปศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ เป็นหลักสูตร Dual Degree หรือ Combined Degree หรือ Concurrent Teacher Education ที่ให้เรียนรายวิชาทั้ง 2 คณะไปพร้อมกัน

- หลักสูตร Combined Courses ให้นักศึกษาเรียนรายวิชาและฝึกทักษะเฉพาะด้านที่วิทยาลัย 2 ปีก่อนเข้าศึกษาหลักสูตรฝึกหัดครูอีก 2 ปีในมหาวิทยาลัย

- หลักสูตรแบบ Project – based / Inquiry – based โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี

- หลักสูตรทางเลือก (Alternative Program) ระดับปริญญาตรี ประกาศนียบัตร และหลักสูตรฝึกอบรม เป็นหลักสูตรระยะสั้นเพื่อรับนักศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายใหม่ อาทิ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และอดีตทหารประจำการที่มีวุฒิสถาบันที่ขาดแคลน

ข้อนำสังเกต คือ การรับนักศึกษาจะพิจารณาศรัทธาและความตั้งใจประกอบวิชาชีพครู นอกเหนือจากผลการเรียนของผู้สมัคร ผู้ได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษาทั้งในหลักสูตรภาคปกติและหลักสูตรภาคพิเศษจะได้รับฝึกประสบการณ์วิชาชีพ บางหลักสูตรรับประกันการมีงานทำ และมีครูพี่เลี้ยงทำหน้าที่ที่เทศการสอนให้ในช่วงการทำงานปีแรก ๆ

การแก้ปัญหาที่นักศึกษาไม่สนใจไปทำงานโรงเรียนในพื้นที่บรรจุครูยาก นอกจากมาตรการแรงจูงใจด้านการเงินสูง โดยการให้ทุนการศึกษา ทุนฝึกสอน ที่มีเงื่อนไขให้ไปสอนในโรงเรียนที่บรรจุครูยากตามระยะเวลาที่กำหนด หรือให้ทุนนักศึกษาชนบทโดยมีเงื่อนไขให้กลับไปสอนโรงเรียนในภูมิลำเนาเดิม ส่วนมากมีมาตรการผลิตครูจากคนในพื้นที่ โดยเฉพาะชนบทและพื้นที่ห่างไกล เป็นโครงการภาคีที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือโรงเรียนใช้วิธี “ต่อสายตรง” กับสถาบันฝึกหัดครูเพื่อสร้างครูของตนเอง และบางแห่งมีมาตรการรับผู้เรียนเชิงรุกตั้งแต่ชั้นมัธยม/ประถม ส่วนมาตรการอื่น ๆ มี อาทิ

- สร้างแรงบันดาลใจให้นักศึกษาคูไปทำงานโรงเรียนชนบทหรือพื้นที่ที่มีความต้องการสูง ส่วนมากจัดฝึกอบรบหรือฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาในหลักสูตรฝึกหัดครูภาคปกติ และบัณฑิตสาขาอื่นที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาปริญญาตรี

- เปิดหลักสูตรโครงการพิเศษสำหรับนักศึกษาคูในพื้นที่ เช่น โครงการร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ชนบท

- เปิดหลักสูตรฝึกหัดครูภาคพิเศษสำหรับผู้เรียนกลุ่มใหม่ อาทิ ผู้ช่วยครูหรือนุเคราะห์สายสนับสนุนการสอน (para-professional) มีอาชีพที่ต้องการเปลี่ยนงาน (mid-changers) บัณฑิตใหม่ บัณฑิตครูที่ไม่ได้ประกอบอาชีพครู อดีตอาสาสมัคร Peace Corps อดีตทหารประจำการ โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะได้รับการอบรม/เพิ่มความรู้อีกก่อนการทำงาน

**การแก้ปัญหาขาดแคลนนักศึกษาที่มีคุณลักษณะเฉพาะ** มาตรการที่ใช้แก้ปัญหานักศึกษาที่เป็นชนต่างวัฒนธรรม ชนกลุ่มน้อย และนักศึกษาชายที่จะเป็นครูโดยเฉพาะระดับก่อนประถมมีมาตรการเพิ่มจำนวนการผลิตควบคู่กับหลักการรักษาคุณภาพการผลิตครู ที่สำคัญ ได้แก่

- มาตรการก่อนเข้าศึกษาในสถาบันผลิตครู (Pre-Collegiate Program) บางประเทศแก้ปัญหาตั้งแต่ชั้นประถมเพื่อดึงกลุ่มที่มีความสามารถมาเป็นครู เช่น จัดชมรมนักเรียนทำกิจกรรมหลังการเรียน

จัดชั้นเรียนสำรองอาชีพประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ หรืองาน career fair และตั้ง career academics

- มาตรการด้านการรับนักศึกษา อาทิ เพิ่มจำนวนรับนักศึกษาชาย เพิ่มจำนวน/ลดเกณฑ์การรับสมัครสำหรับผู้สมัครที่เป็นชนกลุ่มน้อย ชนต่างวัฒนธรรม

- มาตรการด้านหลักสูตร ปรับหลักสูตรทั้งภาคปกติและภาคพิเศษโดยเพิ่มรายวิชาด้านความรู้และทักษะสำหรับชนกลุ่มน้อย ชนต่างวัฒนธรรม เช่น ภาษา และปรับเกณฑ์การสอบใบรับรอง/ใบอนุญาตวิชาชีพครูให้มีรายวิชาดังกล่าวด้วย

- มาตรการด้านการเรียนการสอน เปิดสอนฝึกหัดครูทางไกลสำหรับชนกลุ่มน้อย ชนต่างวัฒนธรรมที่อยู่พื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร นอกจากนี้การให้แรงจูงใจด้านการเงิน เช่น ทุนการศึกษา และสวัสดิการอื่น ๆ แบบมีเงื่อนไขให้ผู้ได้รับทุนสัญญาว่าจะทำงานสอนโรงเรียนหลังสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด

### มาตรการด้านระบบการจ้างงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจ้างงาน มีการวางยุทธศาสตร์การจ้างงานอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการวางแผนจ้างงานแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive Recruitment Plan) โดยกลุ่มภาคีทำงานประกอบด้วยผู้บริหาร ครู โรงเรียน ผู้นำชุมชนและกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำหน้าที่



รวบรวมข้อมูลที่แม่นยำ ประเมินความต้องการที่แท้จริงของเขตพื้นที่ กำหนดกลุ่มเป้าหมายและจำนวนที่ระดมเป็นครูทั้งภาคปกติและหลักสูตรทางเลือก สํารวจแห่งทรัพยากร เสนอแนะนโยบาย/แนวปฏิบัติ

**การใช้มาตรการการจ้างงานเชิงรุกเพื่อระดมผู้สมัครเป็นครู** มาตรการเชิงรุก (Aggressive Recruitment) ที่ใช้แก้ปัญหาไม่มีผู้สมัครตำแหน่งว่าง มีผู้สมัครน้อยจนไม่มีโอกาสคัดเลือก ผู้สมัครมีคุณสมบัติแต่อุปสรรคด้านระเบียบราชการ หรือผู้สมัครที่ไม่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ สรุปได้ดังนี้

- มาตรการด้านวิธีการรับสมัครและว่าจ้างครู มีการตั้งหน่วยจ้างงานของรัฐ ใช้อัตราบรรจุครู จัดโครงการและว่าจ้าง โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวกในการสมัครงาน บริหารสมัครงานแบบ one-stop services และลดขั้นตอนการพิจารณาใบสมัครให้เร็วขึ้น นอกจากนี้ยังมีการปรับระเบียบ หลักเกณฑ์การว่าจ้างและออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่เป็นอุปสรรค แต่มีแนวทางแนวทางที่หนึ่งให้ลดหย่อนเกณฑ์คุณสมบัติบางข้อเพื่อให้จ้างครูในภาวะวิกฤต แต่อีกแนวทางหนึ่งยืนยันให้รักษามาตรฐานวิชาชีพ

- มาตรการจ้างครูแบบเจาะกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Recruitment) อาทิ เสนองานให้นักศึกษาวิชาเอกสาขาวิชาขาดแคลนตั้งแต่ก่อนเรียนจบหลักสูตร ใช้อัตราจ้างนักศึกษาครูเป็นผู้ช่วยสอน และครูชั่วคราว เป็นต้น กลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายในการจ้างงาน ได้แก่ นักศึกษา/บัณฑิตมหาวิทยาลัย บัณฑิตครูที่ยังไม่ทำงานประจำ ครูชั่วคราวหรือครูทดแทน อดีตครูที่เกษียณอายุ นักวิชาชีพที่เกษียณอายุ/ผู้ตกงาน ครูนอกรัฐ/ครูต่างชาติ กรณีที่จำเป็นต้องจ้างครูที่มีวุฒิไม่ตรง (out-of-field teachers) หน่วยงานรัฐว่าจ้างจะแจ้งให้ผู้ปกครอง/สาธารณสุขทราบ

มาตรการจูงใจด้านการเงิน มีมาตรการเพิ่มเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ เช่น เงินโบนัส สวัสดิการ สวัสดิการที่พักทุนการศึกษาเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาหลังทำงานตามระยะเวลาตามที่กำหนด เงินกู้ประเภท Forgivable Loan ซึ่งหักเงินที่ต้องจ่ายจากจำนวนปีที่ทำงาน สร้างฐานเงินเดือนครูมากกว่าฐานเงินเดือนเดียวเป็นพิเศษแก่ครูผู้สอนสาขาวิชาขาดแคลน ครูสอนเขตพื้นที่ทุรกันดารหรือพื้นที่ขาดแคลนครู ทั้งนี้ ต้องมีจำนวนเงินมากพอที่จะดึงดูดผู้มีความสามารถมาทำงานเป็นครู

การแก้ปัญหาจ้างครูสอนวิชาขาดแคลน นอกจากให้แรงจูงใจด้านการเงิน เช่น ให้ค่าตอบแทนครูที่สอนวิชาขาดแคลนมากกว่าสาขาอื่น ยังมีมาตรการจูงใจในรูปของโครงการ (Incentive Packages) เช่น ให้โบนัส สวัสดิการกักขัง ให้รัฐชำระเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาแทน และการลดอุปสรรคจ้างงานด้วยการลดหย่อนเกณฑ์การจ้างงานแล้ว ยังมีมาตรการจ้างงานแบบเจาะกลุ่ม เช่น คัดเลือกนักศึกษาปีสุดท้ายหรือจ้างบัณฑิตใหม่ที่สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาขาดแคลนแต่ยัง



ว่างงานโดยจัดหลักสูตรระยะสั้นอบรมให้ก่อนเริ่มงาน นำครูประจำการที่สอนวิชาอื่นมารับการอบรมให้สอนวิชาขาดแคลน จ้างครูที่เกษียณอายุ/อดีตครูที่สอนวิชาขาดแคลนโดยยังคงให้ได้รับบำนาญและสิทธิประโยชน์อื่นของผู้เกษียณอายุ รวมทั้งจ้างครูต่างชาติที่มีคุณวุฒิในสาขาวิชาขาดแคลน

การแก้ปัญหาจ้างครูสอนโรงเรียนบรรจุครูยาก มีการใช้มาตรการจูงใจเป็นชุดโครงการว่าจ้างเชิงรุกทั้งเงินและสวัสดิการ (Aggressive Recruitment Package) ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มเงินเดือนซึ่งบางแห่งให้เงินเดือนเพิ่มถึง 135% ให้เงินโบนัส เบี้ยกันดาร และสวัสดิการอื่น เช่น ให้สิทธิได้รับพิจารณาให้ย้ายก่อนหลังทำงานครบกำหนดเวลาตามเงื่อนไข สิทธิได้รับรองว่าจ้างเป็นครูประจำการเต็มเวลา หรือเป็นโครงการที่ให้แรงจูงใจเฉพาะอย่าง เช่น การให้เงินชดเชยในรูปแบบเงินเดือนหรือเงินก้อน การให้เงินโบนัสทันทีที่ตกลงไปทำงานในโรงเรียนที่บรรจุครูยากซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนที่ตั้งในชนบท พื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร เมืองใหญ่ที่มีค่าครองชีพสูง เขตรายได้ต่ำในเมือง และโรงเรียนที่มีนักเรียนต่างวัฒนธรรมจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีมาตรการสร้างแรงบันดาลใจตั้งแต่ก่อนเป็นครูประจำการ เช่น ให้ทุนฝึกสอนในโรงเรียนชนบท และพื้นที่โดดเดี่ยว การสร้างแรงบันดาลใจสำหรับครูประจำการที่สอนท้องถิ่นโดยจัดทัศนศึกษาในโรงเรียนที่บรรจุครูยาก รวมทั้งใช้มาตรการจ้างครูฉุกเฉิน/ครูชั่วคราว และมาตรการเกื้อหนุนครูอาทิ ให้ครูประจำการทดลองสอนชั่วคราวในโรงเรียนท้องถิ่นที่รัฐกำหนดไว้ หรือให้กลุ่มครูชั่วคราวที่ขึ้นบัญชีเป็นครูอัตราจ้างไปสอนโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลโดยให้ผลตอบแทนสูง

### 3.4 มาตรการด้านระบบการรักษากรู

การแก้ปัญหาครูลาออกก่อนเกษียณ ลาออก หรือย้ายโรงเรียน มีมาตรการจูงใจทั้งรูปเงินและไม่ใช่ตัวเงินโดยเฉพาะการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (working conditions) อาทิ เพิ่มเงินเดือนครู เพิ่มเงินที่รัฐสมทบในกองทุนครู ปรับระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ที่พิจารณาตามความสามารถด้านงานสอน ลดภาระงานทั้งงานบริหาร งานธุรการ หรืองานการสอนให้ครามีเวลาศึกษาค้นคว้าเตรียมการสอน ได้พัฒนาตนเองและมีเวลาไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นสถานที่น่าสอนน่าเรียน จัดโครงการสวัสดิการที่พึงให้แก่ครู รวมทั้งมีมาตรการยกระดับสถานภาพวิชาชีพครู เช่น การให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูและผู้บริหารที่มีผลงานดี

การแก้ปัญหาครูเข้าใหม่ลาออกหลังเริ่มทำงาน มีมาตรการพัฒนาครูใหม่ให้เป็นครูมืออาชีพ จัด Induction Program มีครูพี่เลี้ยงดูแลให้คำปรึกษาแนะนำการทำงาน ครูพี่เลี้ยงในโครงการส่วนมากเป็นครูที่มีปรากฏการณ์ในโรงเรียน ครูที่เกษียณอายุ และเครือข่ายครูใหม่ช่วยเหลือระหว่างเพื่อนครู เป็นต้น

### 3.5 มาตรการด้านระบบการพัฒนา

มาตรการด้านการเงินและการยกย่องเชิดชูเกียรติ โดยทั่วไปการรักษาครูดีมีคุณภาพและให้กำลังใจครูพัฒนาตน มีมาตรการจูงใจด้านการเงิน เช่น ให้เงิน โบนัสครูที่สามารถเพิ่มวุฒิการศึกษา หรือพัฒนาตนจนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระดับชาติ และให้รางวัลครู ผู้บริหาร โรงเรียน เช่น รางวัลครูต้นแบบ ครูแห่งปี (Teacher of the Year) ผู้บริหารดีเด่น เป็นต้น

การแก้ปัญหาครูไม่พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีมาตรการตั้งแต่ออกกฎหมายกำหนดให้โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพโดยอาจฝ่ายสถาบันผลิตครูหรือสถาบันดูแลมาตรฐานวิชาชีพ ควบคู่กับกำหนดให้การพัฒนาวิชาชีพเป็นเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลงาน (Competency - based) การเลื่อนระดับ การต่อสัญญาจ้าง และการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู นอกจากนี้ ยังมีมาตรการสร้างภาคีร่วมพัฒนาระหว่างหน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรวิชาชีพ และภาคธุรกิจ เช่น โครงการ “โรงเรียนพี่ โรงเรียนน้อง” หรือการจัดโครงการพัฒนาวิชาชีพผ่านสื่อทางไกลให้ครูได้พัฒนาตนเอง มีโครงการจัดครูพี่เลี้ยง (Mentor) หรือครูชั้นนำ (Master Teacher) ไปให้การศึกษาแนะนำในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเพื่อจะได้ไม่ต้องหยุดงานมาเข้ารับการอบรม โดยครูที่สละเวลาไปช่วยเป็นครูพี่เลี้ยงให้ครูใหม่ได้เงินโบนัสได้รับการขอยืมตัวเต็มเวลา หรือลดภาระงานในโรงเรียนให้ เป็นต้น

การแก้ปัญหาครูไม่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลง มาตรการที่ใช้คือจัดโครงการฝึกอบรมด้านวิชาการเมื่อมีการปรับหลักสูตรใหม่ (in-service training) และการให้ทุนหรือให้ครูลาไปศึกษาเพิ่มเติม

การแก้ปัญหาขาดแคลนผู้บริหารมืออาชีพ มีมาตรการพัฒนาครูหรือนักการศึกษาที่มีความสามารถรับการฝึกอบรมเป็นผู้บริหาร มาตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เพิ่งเริ่มงานโดยจัดผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์สูงมาเป็นผู้ฝึกให้แบบต่อตัวในโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานอยู่

การแก้ปัญหาครูด้อยคุณภาพ โดยทั่วไปมีโครงการอำลาชีวิตราชการ และให้โอกาสครูที่ไม่ผ่านการประเมินผลงานพัฒนาตนระยะหนึ่ง แต่บางแห่งมีการประเมินที่เข้มงวดและให้ครูหรือผู้บริหารที่ถือว่าด้อยคุณภาพลาออกจากโรงเรียนเพื่อเป็นการรักษาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

### 4. ข้อเสนอมาตรการและแนวทางแก้ปัญหาลำหรับประเทศไทย

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าประเทศไทยมีมาตรการและแนวทางแก้ปัญหาคาดแคลนครูในทำนองเดียวกับต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และได้เสนอโครงการ “Teacher Watch” โครงการ “Road Map” และโครงการ “Teach for Thai” เป็นตัวอย่างโครงการสำหรับประเทศไทย นอกจากนี้ยังเสนอมาตรการที่ควรนำมาพิจารณาดำเนินงานสำหรับประเทศไทย คือ

มาตรการสร้างและสานต่อยุทธศาสตร์ชาติ เสนอให้ตั้งองค์กรหรือคณะบุคคลหรือองค์กรภาคีทำหน้าที่ร่วมสานต่อยุทธศาสตร์ชาติ พัฒนาระบบฐานข้อมูลครู และมีการประกาศวาระแห่งชาติเพื่อยกระดับสถานภาพวิชาชีพครู

มาตรการผลิตครูเชิงรุก เสนอให้มีมาตรการสร้างครู “สายตรง” สำหรับพื้นที่ประสบปัญหาขาดแคลนครูขั้นรุนแรงโดยมีหลักสูตรก่อนฝึกหัดครู (Precollegiate Program) มีมาตรการขยายฐานการผลิตครูเพื่อสร้าง “ครูทางเลือก” จากบุคคลกลุ่มอื่น (non-traditional students) เช่น บัณฑิตปริญญาตรีสาขาอื่น มืออาชีพหรือผู้มีความสามารถที่ต้องการเปลี่ยนงานอดิเรกหารประจำการ ผู้ช่วยสอน หรือบุคลากรทางการศึกษา โดยมีเงื่อนไขให้เข้าศึกษาหลักสูตรฝึกหัดครูภาคพิเศษทั้งระดับประกาศนียบัตรหรือระดับปริญญาเพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ

มาตรการจ้างครูเชิงรุก นอกจากมาตรการหาอัตราบรรจุครู ผู้วิจัยเสนอให้พิจารณาปรับระเบียบหลักเกณฑ์การจ้างงานตามระบบราชการที่เป็นอุปสรรค เช่น การใช้งบประมาณเหลือจ่ายจากหมวดอื่นว่าจ้างครูสาขาวิชาขาดแคลนหรือโรงเรียนพื้นที่ห่างไกล กระจายอำนาจบริหารบุคคลให้เขตพื้นที่มากขึ้น โดยมีมาตรการดูแลตรวจสอบคุณภาพครูที่ว่าจ้าง มีโครงการ Outreach Recruitment Campaign เพื่อดึงกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาสู่อาชีพมากขึ้น มีการจ้างงานเชิงรุกแบบเจาะกลุ่มเป้าหมาย และปรับระบบเงินเดือน บันไดอาชีพของครูให้ดึงดูดใจ

มาตรการรักษาครูดีไว้ในโรงเรียน มาตรการที่จำเป็น คือ มาตรการดูแลครูใหม่ให้รักษาและพัฒนาให้เป็นมืออาชีพผ่านโครงการครูพี่เลี้ยงหรือ Induction Program มาตรการให้แรงจูงครูประจำการในรูปแบบเงินและสิทธิประโยชน์ เช่น การให้ทุนการศึกษาเพิ่มเติมแต่การให้ทุนดังกล่าวจะต้องมีจำนวนเงินที่ดึงดูดใจและมีเงื่อนไขที่ปฏิบัติได้ รวมทั้งมีการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้ครูสามารถปฏิบัติงานสอนและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อนำสังเกตสำคัญประการหนึ่ง คือ การแก้ปัญหาขาดแคลนครูควรดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จให้เชื่อมโยงกัน (seamless system) ตั้งแต่การวางแผน/ยุทธศาสตร์ระดับชาติและมาตรการผลิต ว่าจ้างรักษา และพัฒนาครู เช่น วางแผนกำหนดสาขาวิชาและจำนวนนักศึกษาสาขาวิชาขาดแคลน คัดเลือกรับนักศึกษาด้วยวิธีพิเศษ ให้ทุนการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยต่อยอดด้วยการรับประกันการมีงานทำ ให้เงินเดือนครูมากเป็นพิเศษ ให้สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่นที่ดึงดูดใจให้ผู้มีความสามารถสนใจประกอบวิชาชีพครู โดยไม่มุ่งเพิ่มจำนวนผู้เข้าเรียนแต่เพียงอย่างเดียว มีโครงการรักษาและพัฒนาครูโดยเฉพาะการจัดครูพี่เลี้ยงดูแลระหว่างปฏิบัติงานในโรงเรียน จนกระทั่งสามารถพัฒนาเป็นครูมืออาชีพได้ อีกนัยหนึ่ง รัฐและภาคีที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันแก้ปัญหาขาดแคลนครูโดยใช้มาตรการแบบครบวงจร

พิมพ์พรณ เดชะคุปต์และพรทิพย์ แข่งขัน (2550 : 402) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะครู และแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้ 1) สมรรถนะครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลงประเทศไทยและต่างประเทศกำหนดสมรรถนะครูสอดคล้องกัน 14 ด้าน ได้แก่ (1) การสื่อสารและการใช้ภาษา (2) การพัฒนาหลักสูตร (3) ความรู้ในวิชาที่สอนและวิชาที่เกี่ยวข้อง (4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ (5) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (6) การบริหารและจัดการชั้นเรียน (7) การใช้นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ (8) การวัดและประเมินผล (9) การวิจัยในชั้นเรียน (10) จิตวิทยาสำหรับครู (11) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (12) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (13) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม และ (14) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง 2.1 แนวทางการกำหนดสมรรถนะครู การกำหนดสมรรถนะครู ควรจัดทำสมรรถนะต้นแบบ มีลักษณะเฉพาะตามความแตกต่างของบริบทใน แต่ละท้องถิ่นหรือเขตพื้นที่ และควรกำหนดสมรรถนะครูเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะสาขา เพื่อให้ประเมินสมรรถนะได้สอดคล้องกับความสามารถของครู 2.2 แนวทางพัฒนาสมรรถนะครู 1) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครู ก่อนประจำการ สถาบันครุศึกษาควรคัดเลือกนักศึกษาคูโดยใช้แบบทดสอบวัดแววจิตเป็นครูพัฒนาหลักสูตรแบบเน้นสมรรถนะ จัดให้มีโครงสร้างหมวดวิชาชีพครูไม่น้อยกว่า 50 หน่วยกิต พัฒนาแบบประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู และประสานงานกับสถานศึกษาให้คณะผู้ประเมินการปฏิบัติการสอนของนักศึกษาคู 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูประจำการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนด โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ควรพัฒนาสมรรถนะครูภายในสถานศึกษา จัดหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะครู ควรวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครูแต่ละคน ควรวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครูแต่ละคน เพื่อจำแนกประเภทของครูตามสมรรถนะที่เป็นจริง จัดตั้งองค์กรที่เข้มแข็งในการกำกับนโยบาย ติดตาม และประเมินการพัฒนาสมรรถนะครูและควรรักษาครูที่มีสมรรถนะสูงให้สามารถอยู่ในวิชาชีพต่อไป ในส่วนสถานศึกษาหรือโรงเรียน ควรจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งกระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ ครูจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านเนื้อหา และการสอน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 2.3 แนวทางการประเมินสมรรถนะครู ต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ตรวจสอบและเชื่อถือได้ และนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาสมรรถนะให้เหมาะกับครู แต่ละคนโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย และกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ส่วนสถานศึกษาควรพิจารณาให้ครูที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงขึ้น และได้รับผลตอบแทน



ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้ ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการจัดการสารสนเทศ และความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อยที่เป็นรายการ / ข้อความที่บ่งบอกสภาพหรือคุณลักษณะที่ต้องการให้เป็น และในแต่ละองค์ประกอบย่อยแสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่สถานศึกษาเอกชนควรดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงสภาพ/คุณลักษณะตามที่ระบุไว้ในองค์ประกอบย่อยแต่ละข้อ

1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบย่อย
  - 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางพัฒนาของสถานศึกษา
  - 1.2 ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางพัฒนาเพื่อทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจ
  - 1.3 ผู้บริหารมอบหมายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร
  - 1.4 ผู้บริหารปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
  - 1.5 ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.6 ผู้บริหารให้การสนับสนุนต่อชุมชนหลักและมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณชน
2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย
  - 2.1 สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
  - 2.2 สถานศึกษามีการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์
  - 2.3 สถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์
3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มี 3 องค์ประกอบย่อย
  - 3.1 สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.2 สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.3 สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และ



### ผู้เกี่ยวข้อง

4. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร มี 2 องค์ประกอบย่อย
  - 4.1 สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม
  - 4.2 สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว
5. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มี 6 องค์ประกอบย่อย
  - 5.1 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
  - 5.2 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร
  - 5.3 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - 5.4 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ
  - 5.5 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 5.6 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร
6. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ มี 6 องค์ประกอบย่อย
  - 6.1 สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
  - 6.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
  - 6.3 สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน
  - 6.4 สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ
  - 6.5 สถานศึกษามีการจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้
  - 6.6 สถานศึกษามีงานสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา
7. องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน มี 3 องค์ประกอบย่อย
  - 7.1 สถานศึกษามีการจัดทำบัญชีตามหลักบัญชีสากล
  - 7.2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน
  - 7.3 สถานศึกษามีการตรวจสอบด้านการเงินและบัญชี
8. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป มี 4 องค์ประกอบย่อย
  - 8.1 สถานศึกษามีการบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ
  - 8.2 สถานศึกษามีการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้
  - 8.3 สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน
  - 8.4 สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

9. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย
- 9.1 สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศ
  - 9.2 สถานศึกษามีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
  - 9.3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้



คุนยวิทย์ทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ศึกษาความเป็นเลิศในการพัฒนาวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

##### 1. ประเภทข้อมูลเอกสาร ในการวิจัยนี้ ได้แก่

1.1 เอกสารสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบายการผลิตและพัฒนาครู มาตรฐานวิชาชีพครู การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 จำนวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนาครู การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และการพัฒนาคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์

##### 2. ประเภทข้อมูลจากบุคคลในการวิจัยนี้ ได้แก่

2.1 คณบดี และรองคณบดี คณะครุศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปิดสอนหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (5 ปี) และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ การศึกษา คณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรวิชาชีพครู ผู้ประกอบวิชาชีพครู และผู้เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครู

### กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ มีดังนี้

ประเภทผู้บริหารหน่วยงาน คณะครุศาสตร์ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครู

กลุ่มที่ 1 ประเภทผู้บริหารหน่วยงาน/คณะครุศาสตร์ คือ คณบดีและรองคณบดีที่รับผิดชอบการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ที่มีสภาพบริบทและการพัฒนาที่ใกล้เคียงกัน จำนวน 3 แห่ง และประธานสภาคณบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ แห่งประเทศไทย ดังนี้

ผู้บริหารหน่วยงาน	กลุ่มตัวอย่าง
1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	2
2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	2
3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	2
4. สภาคณบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย	1
<b>รวม</b>	<b>7</b>

กลุ่มที่ 2 ประเภทบุคคล ได้แก่ คณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ การศึกษา คณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรวิชาชีพครู ผู้ประกอบวิชาชีพครู และผู้เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครู โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (ดังรายละเอียด หน้า 166 – 170 ) สรุปได้ดังนี้

บุคคล/กิจกรรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ผู้เกี่ยวข้อง/การวิเคราะห์ SWOT & TOWS Matrix	5,463	30
2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ การศึกษา/การสนทนากลุ่ม	120	20
3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ การศึกษา/การสัมภาษณ์เชิงลึก	93	5
4. ผู้ประกอบวิชาชีพครู/การสนทนากลุ่ม	12,845	15
5. ผู้เกี่ยวข้อง/การประชาสัมพันธ์	527	50
<b>รวม</b>	<b>18,585</b>	<b>120</b>

รายละเอียดของการได้มาของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดภาคผนวก

กระบวนการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้วางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตามขั้นตอนและระยะการวิจัย ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

#### ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์

การศึกษบริบทเพื่อจัดทำ “ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” มีการดำเนินการวิจัย 4 วิธี คือ การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยแต่ละวิธีตามลำดับดังต่อไปนี้

##### 1. การวิจัยเอกสาร (documentary research)

การวิจัยเอกสาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคาดหวังในเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ ในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาด้านครุศาสตร์ ตามนโยบายกฎหมาย แผนการศึกษาแห่งชาติหรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามหลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎี หรือการดำเนินการ โครงการต่าง ๆ ตลอดจนศึกษาวิจัยเอกสารและหาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ผลการศึกษาเอกสารได้นำมาเป็นบริบทของ การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

##### 2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) คณบดีและรองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่รับผิดชอบงานพัฒนาวิชาชีพครู

เพื่อการศึกษาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คณบดีและรองคณบดี คณะครุศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารที่เชื่อถือได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับดังนี้

2.1 เลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) คือ คณบดีและรองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา คณบดีและรองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และคณบดีและรองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ซึ่งมีบริบทที่ใกล้เคียงกัน และประสานสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ในการพัฒนาวิชาชีพครู



2.2 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบ สัมภาษณ์เชิงลึกชนิดกึ่งโครงสร้าง (semi- structure interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกี่ยวกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของการบริหารจัดการสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนั้น ๆ ตามบทบาท และภารกิจที่กำหนดด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์สู่ความ เป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.3 การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง โดยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรง เิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง หรือ IOC ว่ามีความสอดคล้อง ระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอบเขตเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร

3. การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ( SWOT analysis) และทำตารางการ วิเคราะห์ TOWS Matrix หาข้อมูลความสัมพันธ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อันได้แก่ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษาภาคปกติ นักศึกษาภาคพิเศษ และศิษย์เก่า โดยใช้แบบสำรวจชนิดปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง แล้วนำข้อมูล ที่วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และทำตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix หาข้อมูล ความสัมพันธ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดังมีรายละเอียด การดำเนินการวิจัยดังนี้

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด ที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น เกี่ยวกับตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ ศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม การจัดการศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตลอดจนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ในการจัดการศึกษาตามบทบาทและภารกิจที่กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิง เนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง

(index of consistency = IOC) ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.50 ขึ้นไป ที่แสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2549)

#### 4. การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือการศึกษา จำนวน 5 ท่านเพื่อตรวจสอบผลการคำนวณตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และกำหนดเป้าหมาย ในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์นั้น ได้เชิญคณะกรรมการบริหารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวน 17 ราย มาทำการสนทนากลุ่ม โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และผลการคำนวณตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นหัวข้อในการสนทนา ตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดทำเป็น “ร่างยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์”

#### ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

จากผลการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 สามารถจัดทำเป็น “ร่างยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ซึ่งจากร่างยุทธศาสตร์ดังกล่าว นำมาสู่การดำเนินการวิจัยเพื่อการพัฒนาในระยะที่ 2 โดยดำเนินการเป็นลำดับดังนี้

**ขั้นที่ 1** การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละวิธีการดังนี้

##### 1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-dept interviews of experts)

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวน 5 ราย โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

##### 1.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ/ อดีตผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาหรือซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการระดับกรมขึ้นไป และ/หรือ

1.1.2 เป็นนักวิชาการด้านการศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาทางครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์หรือการศึกษา โดยปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ

1.1.3 เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประสบการณ์หรือดำรงตำแหน่ง มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และ/หรือ

1.1.4 เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการของหน่วยงานด้านมาตรฐานวิชาชีพที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู และ/หรือ

1.1.5 เป็นอาจารย์ในคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยได้รับการยอมรับทั่วไปว่า เป็นผู้มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์

1.2 ขอบหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อไปติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้น และนัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์ โดยมีผลสรุปการวิจัยจากระยะที่ 1 และนำร่างยุทธศาสตร์ที่จัดขึ้นจากระยะที่ 1 ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาเป็นการล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์

## 2. การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายจากกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 3 กลุ่ม โดยไม่ซ้ำกับผู้ที่ทำการสนทนากลุ่ม (หน้า 149) เพื่อตรวจสอบผลการคำนวณตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (ในระยะเวลาที่ 1) ดังนี้

2.1.1 กลุ่มผู้บริหารครู ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์ รวม 5 ราย

2.1.2 กลุ่มองค์กรวิชาชีพครู ได้แก่ ประธานชมรมวิชาชีพครู และผู้แทนสมาชิกชมรม/สมาคมวิชาชีพครูในท้องถิ่น รวม 5 ราย

2.1.3 กลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพครู รวม 5 ราย

2.2 ใช้ผลสรุปการวิจัยจาก 4 แหล่งในระยะเวลาที่ 1 (การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย) และร่างยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการวิจัยในระยะเวลาที่ 1 นำเสนอให้แต่ละกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ได้รับข้อมูลจากผู้ที่ทำงานในพื้นที่เดียวกันเป็นส่วนใหญ่ เพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ตามหลักจรรยาบรรณของการวิจัยตามที่สำนักงานคณะกรรมการ

วิจัยแห่งชาติกำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2551) ต้องปกปิดหรือเปลี่ยนแปลง ชื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องบางท่านที่เจ้าตัวไม่ประสงค์จะเปิดเผย

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายทั้งสามกลุ่มดังกล่าว ได้นำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อไปสู่การทำประชาพิจารณาผู้เกี่ยวข้องต่อไป

## ขั้นที่ 2 การประชาพิจารณาผู้เกี่ยวข้อง (public hearing of stakeholders)

ในการประชาพิจารณาจากผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 50 ราย ดำเนินการดังนี้ 1) นำร่าง ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิและการสนทนากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น จัดทำเป็นรูปเล่ม แล้วนำเสนอ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และคณบดีคณะครุศาสตร์ เพื่อขออนุญาตในการทำ ประชาพิจารณา ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 2) เสนอคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ ออกหนังสือเชิญชวนบุคคลจากหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ในจังหวัดสุรินทร์ และ ผู้สนใจ เข้าร่วมการประชาพิจารณา 3) จัดทำเอกสารประกอบการประชาพิจารณา และเตรียมนำเสนอ ร่างยุทธศาสตร์ และข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการสนทนากลุ่มเป้าหมาย พร้อมบันทึกเสียงเพื่อเป็นหลักฐาน 4) นำบันทึกผลการประชาพิจารณาที่บันทึกไว้มาตรวจสอบแก้ไข “ร่างยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ในแต่ละด้าน และองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับข้อเสนอแนะจากการทำประชาพิจารณา เพื่อ สรุปเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่น่าสนใจ ทั้งในช่วงของการจัดทำร่าง ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 และการพัฒนายุทธศาสตร์ในระยะที่ 2 คือ โอกาสในการ ปฏิบัติของยุทธศาสตร์ จากเกณฑ์ 2 เกณฑ์ดังนี้ คือ ความเป็นไปได้ (feasible) และการได้รับการ ยอมรับ (acceptable) ตามที่เสนอของ Majchrzak (1984)

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มเป้าหมายในการเก็บข้อมูล ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจึงใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วสรุปผลเป็นความเรียง โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1) หลังจากที่ทำกรสนทนา แต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้นำเครื่องบันทึกเสียงการสนทนา และบันทึกการสนทนากลุ่มมาถอดความเป็นคำต่อคำ (verbatim) ออกมาเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร (Transcript) และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง โดยการฟังเครื่องบันทึกเสียงการสนทนาซ้ำ ร่วมกับการอ่านบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร และนำข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ที่ได้มาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

2) อ่านบทสนทนาบรรทัดต่อบรรทัดซ้ำ ๆ ไม่ต่ำกว่า 4 - 5 รอบ เพื่อให้เกิดความคิดรวบยอดเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย จัดประเด็นคำสนทนาเป็นหมวดหมู่ และดึงประโยคหรือข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความหมาย โดยการขีดเส้นใต้และเขียนแยกข้อความเหล่านั้นไว้

3) นำข้อความหรือประโยคสำคัญที่ทำการแยกไว้มากำหนดความหมายในแต่ละข้อความหรือประโยคเพื่อใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อความ

4) นำข้อความหรือประโยคที่กำหนดความหมายแล้วมาจัดกลุ่มตามประเภทหรือลักษณะความหมายที่สอดคล้องกัน โดยทำการวิเคราะห์ด้วยการถอดรหัส (coding) ไว้ข้างบทสนทนาที่อ่าน และพิจารณาคำต่าง ๆ ที่ถอดรหัสออกมา และนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ (category) หรือจัดเป็นประเด็นย่อย (sub-theme) สรุปประเด็นย่อยที่มีเนื้อหาอยู่ในกลุ่มเดียวกันไว้ด้วยกันเป็นประเด็นหลัก (theme)

5) เขียนแผนภาพหรือแผนภูมิเพื่อสื่อข้อมูลที่ได้รับในการสนทนากลุ่ม (visual representation of reality) ตามประเด็นหลัก (theme) และประเด็นย่อย (sub-theme) ที่ค้นพบ

6) คัดเลือกและรวบรวมบทสนทนาที่ให้รายละเอียดของวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดีที่สุด โดยตัดบทสนทนาที่เป็นประเด็นย่อยรวมไว้ด้วยกันเป็นประเด็นหลัก ใช้เทคนิคตัดปะโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย

7) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเช่นนี้ทุกครั้ง หลังจากเสร็จสิ้นการสนทนาแต่ละครั้ง และวิเคราะห์รวบยอดเพื่อสรุปรวมทั้งหมดอีกครั้งตามลำดับที่กล่าวมา



8) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำการวิจัยเชิงคุณภาพ และการสังเคราะห์ข้อมูลแต่ละกิจกรรม

กระบวนการวิจัยในระยะที่ 1 ระยะที่ 2 ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังแผนภาพที่ 7



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**กระบวนการวิจัย การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู  
สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**

กระบวนการวิจัย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่ได้รับ
<p><b>ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์</b></p> <p>1) ทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research)</li> <li>- การสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครู</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบาย กฎหมาย ระเบียบการพัฒนาวิชาชีพครู</li> <li>- เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ</li> <li>- แนวคิดทฤษฎี</li> <li>- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<p>สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ</p>
<p>2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interviews)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง</li> <li>- การวิเคราะห์ SWOT คณะครุศาสตร์</li> </ul>	<p>คณบดี รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ (นครราชสีมา บุรีรัมย์ และ อุบลราชธานี) ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน และประธานสภา คณบดี ๗ แห่งประเทศไทย รวม 7 ท่าน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทบาท การกิจของครุศาสตร์</li> <li>- กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู</li> </ul>
<p>3) การวิเคราะห์ SWOT</p>	<p>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์จากตารางวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix</p>	<p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณบดี/รองคณบดี</li> <li>- คณาจารย์</li> <li>- เจ้าหน้าที่</li> <li>- นักศึกษา</li> <li>- ศิษย์เก่า</li> </ul> <p>จำนวน 30 คน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์</li> <li>- ร่างแนวทางยุทธศาสตร์</li> </ul>
<p>4) การสนทนากลุ่มเป้าหมาย</p>	<p>สนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus group discussion)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และการศึกษา 5 ท่าน</li> <li>- คณะกรรมการบริหาร คณะครุศาสตร์ 15 ท่าน</li> </ul> <p>รวม 20 ท่าน</p>	<p>แนวทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์</p>

**แผนภาพที่ 7 กระบวนการวิจัย**

กระบวนการวิจัย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่ได้รับ
<b>ระยะที่ 2 การพัฒนา ยุทธศาสตร์</b>  1) การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ	สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ  (in-dept interviews of experts)	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้าน ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ หรือ การศึกษา 5 ท่าน	ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ผู้ความเป็นเลิศทาง วิชาชีพครู สำหรับคณะ ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุรินทร์
2) การสนทนากลุ่มเป้าหมาย	สนทนากลุ่มเป้าหมาย  (Focus group discussion)	ผู้เกี่ยวข้องทางด้าน มาตรฐานวิชาชีพครู - ผู้บริหารครู - ผู้ประกอบวิชาชีพครู - องค์กรวิชาชีพครู รวม 15 ท่าน	ร่างยุทธศาสตร์ผู้ความ เป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์
3) การประชาพิจารณ์	ประชาพิจารณ์ ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ได้แก่ - ผู้บริหาร คณาจารย์ - เจ้าหน้าที่ - นักศึกษา - ศิษย์เก่า	สมาชิกที่เข้าร่วมการ ประชาพิจารณ์ จำนวน 50 คน	- การตรวจสอบร่าง ยุทธศาสตร์ผู้ความ เป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ - ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
4) การสรุปรายงานเป็น ยุทธศาสตร์ผู้ความเป็นเลิศ ทางวิชาชีพครู สำหรับ คณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	- ทบทวนผลการศึกษาใน ระยะที่ 1 - ทบทวนผลการศึกษาใน ระยะที่ 2 - ตรวจสอบซ้ำ	- เครื่องบันทึกเสียง - เอกสารสรุปการจัด กิจกรรมแต่ละครั้ง - ข้อเสนอแนะของ ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ	<b>ยุทธศาสตร์ผู้ความ            เป็นเลิศทางวิชาชีพครู            สำหรับคณะครุศาสตร์            : กรณีศึกษา            มหาวิทยาลัยราชภัฏ            สุรินทร์</b>

แผนภาพที่ 7 กระบวนการวิจัย (ต่อ)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ศึกษาความเป็นเลิศในการพัฒนาวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และพัฒนา ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กระบวนการวิจัยเป็นเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัย 2 ระยะ คือ

#### ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์

การศึกษบริบทเพื่อจัดทำ “ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” มีการดำเนินการวิจัย 4 วิธี คือ การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อศึกษาความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อยกร่างเป็นแนวทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 5 ตอน มีดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาของคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ**

**ตารางที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี  
และสุรินทร์ แสดงจำนวนนักศึกษาและสาขาที่เปิดสอนตามหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต  
(5 ปี) ปีการศึกษา 2550 - 2552

มหาวิทยาลัยราชภัฏ นักศึกษา/สาขา	ปีการศึกษา	นครราชสีมา	บุรีรัมย์	อุบลราชธานี	สุรินทร์
การศึกษาระดับมัธยม	2550	255	51	218	40
	2551	380	64	278	45
	2552	552	81	339	105
คณิตศาสตร์	2550	260	45	214	34
	2551	334	56	226	64
	2552	533	62	296	161
วิทยาศาสตร์ทั่วไป	2550	135	42	200	55
	2551	219	44	243	63
	2552	293	53	298	186
คอมพิวเตอร์ศึกษา	2550	31	-	-	63
	2551	73	-	-	86
	2552	179	-	-	162
เคมี	2550	20	-	-	-
	2551	35	-	-	-
	2552	86	-	-	-
ฟิสิกส์	2550	10	-	-	-
	2551	16	-	-	-
	2552	88	-	-	-
ชีววิทยา	2550	35	-	-	-
	2551	26	-	-	-
	2552	122	-	-	-
ภาษาไทย	2550	165	-	-	-
	2551	207	42	-	39
	2552	276	46	-	86



มหาวิทยาลัยราชภัฏ นักศึกษา/สาขา	ปีการศึกษา	นครราชสีมา	บุรีรัมย์	อุบลราชธานี	สุรินทร์
ภาษาอังกฤษ	2550	356	64	255	84
	2551	476	89	297	93
	2552	702	97	350	113
สังคมศึกษา	2550	177	40	73	33
	2551	239	-	0	40
	2552	339	-	122	85
การศึกษาพิเศษ	2550	113	-	34	-
	2551	123	-	0	-
	2552	75	-	52	-
ศิลปกรรม (ดนตรี)	2550	47	20	-	25
	2551	66	15	-	27
	2552	103	28	-	40
ศิลปกรรม (นาฏศิลป์)	2550	34	10	-	17
	2551	42	-	-	15
	2552	62	-	-	46
ศิลปกรรม (ทัศนศิลป์)	2550	10	-	-	-
	2551	11	-	-	-
	2552	7	-	-	-
ศิลปศึกษา	2550	8	-	-	-
	2551	23	-	-	-
	2552	60	-	-	-
พลศึกษา	2550	94	43	56	29
	2551	140	33	0	45
	2552	263	45	135	87
เทคโนโลยีและ นวัตกรรมการศึกษา	2550	10	19	74	-
	2551	35	18	160	-
	2552	69	26	255	-

จากตารางที่ 1 แสดงจำนวนนักศึกษาตามสาขาวิชาที่เปิดสอน ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า ส่วนใหญ่เปิดสอน สาขาวิชาที่คล้ายคลึงกัน และมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในช่วงปีการศึกษา 2550 – 2552

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ปีการศึกษา	นครราชสีมา	บุรีรัมย์	อุบลราชธานี	สุรินทร์
นักศึกษา ป. บัณฑิต วิชาชีพครู	2550	458	0	0	563
	2551	503	0	0	438
	2552	753	0	0	638

จากตารางที่ 2 แสดงจำนวนนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า มีการเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูเพียง 2 แห่ง คือ คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยนครราชสีมา และสุรินทร์ โดยมีจำนวนนักศึกษาในปีการศึกษา 2550 – 2552 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และอุบลราชธานี ไม่มีการเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูในช่วงปีการศึกษาดังกล่าว

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนคณาจารย์และบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

บุคลากร	สถานะ	นครราชสีมา		บุรีรัมย์		อุบลราชธานี		สุรินทร์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์	17	40.48	10	23.81	10	27.78	22	53.66
	ผศ.	21	50.00	28	66.67	20	55.56	16	39.02
	รศ.	4	9.52	4	9.52	6	16.66	3	7.32
	ศ.	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>	<b>41</b>	<b>100.00</b>
วุฒิการศึกษา	ป.ตรี	0	0.00	0	0.00	2	5.55	1	2.44
	ป.โท	28	66.67	38	90.48	15	41.67	26	63.41
	ป.เอก	14	33.33	4	9.52	19	52.78	10	24.39
	Post Dr.	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	9.76
	<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>	<b>42</b>	<b>100.00</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>	<b>41</b>	<b>100.00</b>
เกษียณอายุราชการ	2552	5	11.90	4	9.52	5	13.89	1	2.44
	2553	4	9.52	7	16.67	3	8.33	1	2.44
	2554	1	2.38	5	11.90	3	8.33	2	4.88
	2555	3	7.14	4	9.52	4	11.11	5	12.20
	2556	0	0.00	3	7.14	6	16.67	4	9.76
	<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>30.95</b>	<b>23</b>	<b>54.76</b>	<b>21</b>	<b>58.33</b>	<b>13</b>	<b>31.71</b>
อาจารย์พนักงาน	-	7	7.14	8	19.05	19	52.78	5	12.20
อาจารย์อัตราจ้าง	-	5	11.90	2	4.76	4	11.11	8	19.51

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนคณาจารย์และบุคลากร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า มีอัตราส่วนตำแหน่งทางวิชาการเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ และรองศาสตราจารย์ โดยไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ในมหาวิทยาลัยดังกล่าวเลย วุฒิการศึกษาของคณาจารย์ พบว่า มีอัตราส่วนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปริญญาโท ปริญญาเอก และปริญญาตรี โดยพบว่ามีคณาจารย์ที่ได้ศึกษาต่อหลังปริญญาเอก ที่คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวน 4 ราย (ร้อยละ 9.76)

อัตราส่วนคณาจารย์ที่จะมีการเกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้า พบว่า คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอัตราการเกษียณอายุราชการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี บุรีรัมย์ สุรินทร์ และนครราชสีมา โดยมีอัตราการเกษียณอายุราชการ ร้อยละ 58.33 54.76 31.71 และ 30.95 ตามลำดับ

อัตราส่วนอาจารย์พนักงานและอาจารย์อัตราจ้าง ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ เทียบกับคณาจารย์ พบว่า มีอัตราส่วนค่อนข้างต่ำ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ**

**ตารางที่ 4** แสดงภาวะการมีงานทำของบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ปี 2549		ปี 2550		ปี 2551	
	ค.บ. 5 ปี	ป.บัณฑิต	ค.บ. 5 ปี	ป.บัณฑิต	ค.บ. 5 ปี	ป.บัณฑิต
นครราชสีมา	78.13	86.87	81.26	88.12	85.43	89.65
บุรีรัมย์	76.81	-	77.32	-	78.15	-
อุบลราชธานี	72.14	-	79.31	-	85.33	-
สุรินทร์	72.39	88.24	83.64	89.32	86.34	91.14

จากตารางที่ 4 แสดงภาวะการมีงานทำของบัณฑิตคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ ระหว่างปี 2549 – 2551 พบว่า บัณฑิตคณะครุศาสตร์ มีภาวะการมีงานทำในอัตราสูง และมีแนวโน้มมีงานทำสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามลำดับ

ส่วนภาวะการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ที่เปิดสอนในคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และสุรินทร์ มีอัตราการมีงานทำสูงกว่าผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (5 ปี) และมีแนวโน้มการมีงานทำสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 5 แสดงกระบวนการจัดการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	การจัดการเรียนการสอน	กิจกรรมเสริมหลักสูตร	กิจกรรมอื่น ๆ
นครราชสีมา	จัดร่วมกันระหว่าง คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โดยคณะต่าง ๆ รับผิดชอบในสาขาวิชา ส่วนการ ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ดำเนินการเป็นหลัก	มีการจัดกิจกรรมเสริม หลักสูตรตามคณะและ สาขาวิชา ส่วน คณะครุศาสตร์จะจัด กิจกรรมเสริมในเรื่อง ความเป็นครู และ บุคลิกภาพ	จัดชมรมตาม สาขาวิชา เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ
บุรีรัมย์	จัดร่วมกันระหว่าง คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โดยคณะต่าง ๆ รับผิดชอบในสาขาวิชา ส่วนการ ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ดำเนินการเป็นหลัก	แต่ละสาขาวิชาเป็น ผู้ดำเนินการ	ในแต่ละสาขาวิชาจะ มีการจัดกิจกรรม ร่วมกับคณะและ มหาวิทยาลัย
อุบลราชธานี	คณะครุศาสตร์เป็นผู้ดำเนินการหลัก และเชิญคณาจารย์จากคณะอื่นมา เสริม	คณะจัดกิจกรรมเสริม หลักสูตรให้ร้อยละ 50 และแต่ละสาขาวิชาจัด เพิ่มเติมอีกร้อยละ 50 เช่น กิจกรรมค่ายวิชาการ และชุมนุม	มีการศึกษาดูงาน และมีการจัดเสริม ทักษะวิชาการ
สุรินทร์	จัดร่วมกันระหว่าง คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โดยคณะต่าง ๆ รับผิดชอบในสาขาวิชา ส่วนการ ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู คณะครุศาสตร์เป็นผู้ดำเนินการหลัก	มีการจัดกิจกรรมเสริม หลักสูตรตามคณะและ สาขาวิชา ส่วน คณะครุศาสตร์จะจัด กิจกรรมเสริมในเรื่อง ความเป็นครู และ บุคลิกภาพ	จัดชมรมตาม สาขาวิชา เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ

จากตารางที่ 5 กระบวนการจัดการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า ทุกแห่งมีการจัดการเรียนการสอน คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ คณะครุศาสตร์เป็นผู้จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก โดยจัดร่วมกับคณะ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ส่วนการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพครูคณะครุศาสตร์เป็นผู้ดำเนินการหลัก และเชิญคณาจารย์จากคณะอื่นมาร่วมเป็นอาจารย์ นิเทศก์

กิจกรรมเสริมหลักสูตร ส่วนใหญ่มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของคณะและสาขาวิชา อยู่แล้ว ส่วนคณะครุศาสตร์จะเป็นผู้จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรในเรื่องบุคลิกภาพ และความเป็นครู กิจกรรมอื่น ๆ จะมีการจัดกิจกรรมตามชมรมของสาขาวิชา เช่น การเสริมทักษะวิชาการ และการศึกษาดูงาน



ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 แสดงกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	การ ประสานงาน กับ สถานศึกษา	การจัด นักศึกษา ออกฝึก ประสบการณ์ วิชาชีพ	การ ปฐมนิเทศ	การนิเทศ ติดตาม	การสัมมนา ระหว่างฝึก ประสบการณ์	การปัจฉิม นิเทศ
นครราชสีมา	ประสานผ่าน สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา และ สถานศึกษา	มีรายชื่อ สถานศึกษา ให้นักศึกษา เลือกโดย คำแนะนำของ อาจารย์ที่ ปรึกษา	มีการ ปฐมนิเทศทุก ครั้งที่จะออก ฝึกฯ และทุก คน	มีอาจารย์ ออกนิเทศ ภาคเรียนละ 2 ครั้ง ทั้งนิเทศ ทั่วไปและ สาขาวิชา	มีการสัมมนา ระหว่างภาค และ ปลายภาค	มีการจัด ปัจฉิมนิเทศ ทุกรุ่นที่เสร็จ สิ้นการฝึก ประสบการณ์
บุรีรัมย์	ประสานกับ สถานศึกษา	จัดตามความ ต้องการของ สถานศึกษา และความ ประสงค์ของ นักศึกษาโดย มี คณะกรรมการ พิจารณา	มีการ ปฐมนิเทศทุก ครั้งที่จะออก ฝึกฯ และทุก คน	มีอาจารย์ นิเทศทุก ภาคเรียนทั้ง อาจารย์ นิเทศทั่วไป และ สาขาวิชา	มีการสัมมนา ระหว่างภาค และ ปลายภาค	มีการจัด ปัจฉิมนิเทศ ทุกรุ่นที่เสร็จ สิ้นการฝึก ประสบการณ์ และจะมีการ เสริมเนื้อหา สาระเพื่อการ สอบบรรจุ ด้วย
อุบลราชธานี	ประสาน โดยตรงไปที่ สถานศึกษา	จัดตามรายชื่อ สถานศึกษาที่ คัดเลือกแล้ว โรงเรียนละ 3 – 5 คน และ ไม่ต่ำกว่า โรงเรียนละ 2 คน	มีการ ปฐมนิเทศทุก ครั้งที่จะออก ฝึก ประสบการณ์ และทุกคน	จัดอาจารย์ นิเทศ 1 คน ต่อ 1 โรงเรียน และ กำหนดให้ มีการนิเทศ เดือนละ 2 ครั้ง	มีการสัมมนา ระหว่างภาค และ ปลายภาค	มีการจัด ปัจฉิมนิเทศ ทุกรุ่นที่เสร็จ สิ้นการฝึก ประสบการณ์

มหาวิทยาลัย ราชภัฏ	การ ประสานงาน กับ สถานศึกษา	การจัด นักศึกษา ออกฝึก ประสบการณ์ วิชาชีพ	การ ปฐมนิเทศ	การนิเทศ ติดตาม	การสัมมนา ระหว่างฝึก ประสบการณ์	การปัจฉิม นิเทศ
สุรินทร์	ประสานผ่าน สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา และ สถานศึกษา	จัดตามความ ต้องการของ สถานศึกษา และความ ประสงค์ของ นักศึกษาโดย มี คณะกรรมการ พิจารณา	มีการ ปฐมนิเทศ ทุกครั้งที่จะ ออกฝึกฯ และทุกคน	จัดอาจารย์ นิเทศ 6 ชุด มีทั้งนิเทศ ทั่วไปและ ตาม สาขาวิชา โดยนักศึกษา จะได้รับการ นิเทศ 6 ครั้ง/ ภาคเรียน	มีการสัมมนา ระหว่างภาค และ ปลายภาค	มีการจัด ปัจฉิมนิเทศ ทุกรุ่นที่เสร็จ สิ้นการฝึก ประสบการณ์ และจะมีการ เสริมเนื้อหา สาระเพื่อการ สอบบรรจุ ด้วย

จากตารางที่ 6 กระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า การประสานงานกับสถานศึกษา ได้มีการประสานงานผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา / หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาโดยมีการจัดนักศึกษาออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพตามความต้องการของสถานศึกษาและความพร้อมของนักศึกษา ที่มีคณะกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณาและให้คำแนะนำ

การจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ การนิเทศติดตาม สัมมนาระหว่างฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และการปัจฉิมนิเทศ ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ มีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการจัดปฐมนิเทศทุกครั้ง / ทุกคน ก่อนที่จะฝึกประสบการณ์วิชาชีพ หลังจากนั้นจะมีอาจารย์นิเทศก์ ออกนิเทศติดตาม ตามสาขาวิชา และการนิเทศทั่วไป หลังจากนั้นคณะครุศาสตร์ ทุกมหาวิทยาลัยจะมีการสัมมนาระหว่างฝึกประสบการณ์ เพื่อนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน

ส่วนการปัจฉิมนิเทศนั้น จะดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทุกรุ่น เพื่อเสริมความรู้ ประสบการณ์ และเตรียมตัวสำหรับการสอบบรรจุเป็นครู ทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลงานและกิจกรรมดีเด่นของนักศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลงานและกิจกรรมดีเด่นของนักศึกษา
นครราชสีมา	กิจกรรมการพัฒนาอาคารสถานที่ ห้องสมุด สนามเด็กเล่น และช่วยพัฒนา งานในชั้นเรียนให้ครูที่เลี้ยง นอกจากนี้ยังช่วยสอนเสริมเพื่อพัฒนาทักษะ และความสามารถในการประกวดและแข่งขันทางวิชาการต่าง ๆ
บุรีรัมย์	การช่วยเหลืองานของสถานศึกษาทุกกิจกรรม งานเอกสารและระบบข้อมูล สารสนเทศ งานผลงานทางวิชาการของครูที่เลี้ยง
อุบลราชธานี	การผลิตสื่อ การใช้เทคโนโลยี การพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียน งานวิจัย และกิจกรรมเสริมทักษะวิชาการ ความขยัน อดทน
สุรินทร์	งานธุรการ งานเอกสาร การผลิตสื่อและเทคโนโลยี และงานอื่น ๆ ของ สถานศึกษา การสอนเสริม การติว การประกวดแข่งขันต่าง ๆ นักศึกษา สามารถช่วยงานสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี งานวิจัย และผลงานทางวิชาการ ของครูที่เลี้ยง

จากตารางที่ 7 ผลงานและกิจกรรมดีเด่นของนักศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ ที่ออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู พบว่า  
นักศึกษามีส่วนสำคัญในการช่วยเหลืองานหลาย ๆ ด้านของสถานศึกษา เช่น การพัฒนาอาคาร  
สถานที่ งานธุรการ งานเอกสาร งานสื่อเทคโนโลยี งานระบบข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนงาน  
เสริมทักษะทางวิชาการ สำหรับนักเรียน เพื่อการประกวด แข่งขันทักษะทางวิชาการ นอกจากนี้  
ยังได้รับความไว้วางใจให้ช่วยเหลืองานวิชาการ งานวิจัยแก่ครูที่เลี้ยง และคณะครูในสถานศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจ และความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาที่ฝึก  
ประสบการณ์วิชาชีพ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ความพึงพอใจ	ความคิดเห็นของคณะครู
นครราชสีมา	พึงพอใจมาก	นักศึกษาที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ และช่วยแบ่งเบาภาระงานของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี
บุรีรัมย์	พึงพอใจมาก	นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ได้ช่วยเหลืองานของโรงเรียนเป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับและมีความเหมาะสมที่จะไปทำหน้าที่ครู
อุบลราชธานี	พึงพอใจมาก	นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ได้แบ่งเบาภาระงานและช่วยเหลืองานในโรงเรียนได้มาก ควรมีการส่งนักศึกษาฝึกประสบการณ์ให้โรงเรียนทุกภาคเรียน
สุรินทร์	พึงพอใจมาก	นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพส่วนมากได้ช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานสอน งานกิจกรรมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานด้านเอกสาร ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจ และความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาที่ นักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ ออกไปฝึกประสบการณ์วิชาชีพ พบว่า ทุกแห่งมีผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูสามารถช่วยเหลือ และแบ่งเบาภาระของโรงเรียนและครูได้เป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลืองานโรงเรียนได้มาก และควรมีการส่งนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูทุกภาคเรียน

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	แนวทางการพัฒนาคณะครุศาสตร์
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา เช่น ประถมศึกษา จิตวิทยาและการแนะแนว</li> <li>2. จำกัดการรับนักศึกษา ให้เหมาะสมกับศักยภาพ</li> <li>3. จัดหาทุนการศึกษา สนับสนุนนักศึกษาที่มีผลการเรียนดี มีความประพฤติเรียบร้อย</li> <li>4. จัดชมรม/ชุมนุม เพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน</li> <li>5. พัฒนาระบบและรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ</li> <li>6. เสริมทักษะนักศึกษาด้านการออกแบบการเรียนรู้ การวิจัย และเทคนิคการสอน</li> <li>7. จัดกิจกรรมชมรม ค่าอาสาพัฒนา</li> <li>8. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> <li>9. มีนโยบายการรับเข้า ทุนสนับสนุน และประกันการมีงานทำ</li> <li>10. คัดสรรนักเรียนในถิ่นทุรกันดารเข้าเรียน คณะครุศาสตร์ เพื่อออกไปรับใช้ภูมิลำเนา</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาหลักสูตรให้สัมพันธ์กับความต้องการของสถานศึกษา</li> <li>2. การรับนักศึกษาเข้าเรียนแต่ละสาขาวิชา ต้องสัมพันธ์กับศักยภาพของสาขาวิชานั้น ๆ</li> <li>3. จัดหาทุนการศึกษา</li> <li>4. พัฒนานักศึกษาด้านเทคนิคการสอน การวิจัย ทักษะทางสังคม</li> <li>5. คัดเลือกสถานศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูที่มีความพร้อมทั้ง สถานที่และครูพี่เลี้ยง</li> <li>6. จัดประชุมสัมมนาเป็นระยะ เพื่อเสริมทักษะการทำงานและกระตุ้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเป็นผู้นำของนักศึกษา</li> <li>8. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> </ol>

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	แนวทางการพัฒนาคณะครุศาสตร์
อุปถัมภ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นหลักสูตรปฐมวัยและภาษาไทย เพราะมีศักยภาพและเป็นสาขาขาดแคลน</li> <li>2. จัดนักศึกษาห้องเรียนละไม่เกิน 50 คน</li> <li>3. มีทุนสนับสนุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่เรียนดี ประพฤติเรียบร้อย</li> <li>4. พัฒนานักศึกษาทั้งความรู้ ทักษะการทำงาน</li> <li>5. จัดระบบและกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพ</li> <li>6. มีการประชุมสัมมนาในระหว่างการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ</li> <li>7. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเป็นผู้นำของนักศึกษา</li> <li>8. จัดระบบคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียนคณะครุศาสตร์ อย่างเหมาะสม เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ</li> <li>9. ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานที่รับครู</li> <li>2. จำกัดการรับนักศึกษาตามความพร้อม และศักยภาพของสาขาวิชา</li> <li>3. จัดหาทุนการศึกษา</li> <li>4. จัดกิจกรรมเสริมทักษะ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นครู</li> <li>5. วิจัยและพัฒนา ระบบ และรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู</li> <li>6. พัฒนาทักษะนักศึกษาด้านการเขียนแผนการเรียนรู้อ การวิจัย การพัฒนาสื่อ และการประเมินผล</li> <li>7. บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม</li> <li>8. แสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อร่วมผลิตบัณฑิตอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>

จากตารางที่ 9 แนวทางการพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุปถัมภ์ และสุรินทร์ ผู้บริหารได้เสนอแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกัน โดยสรุปได้ดังนี้

1. เน้นการพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและผู้รับครู
2. ควรมีการจำกัดรับนักศึกษาตามความพร้อม และศักยภาพของสาขาวิชา
3. จัดหาทุนการศึกษา
4. จัดกิจกรรมเสริมทักษะวิชาการและวิชาชีพ
5. พัฒนารูปแบบ ระบบ และกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
6. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาครู
7. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม
8. แสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อร่วมผลิตบัณฑิตครูให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครูคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครู
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณาจารย์มีการเกษียณอายุราชการมาก แต่มีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปี</li> <li>2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายไม่จำกัดการรับ ทำให้เกิดปัญหาในการจัด การศึกษา</li> <li>3. การจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติทำได้จำกัด เพราะมีจำนวนนักศึกษามากเกินไป</li> <li>4. นโยบายการผลิตครูไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดความต่อเนื่อง</li> <li>5. งานวิจัยและพัฒนา งานตำรา มีสัดส่วนต่อคณาจารย์อยู่ในเกณฑ์ควรปรับปรุง</li> <li>6. ความรู้พื้นฐานของนักเรียนที่เข้าเรียนคณะครุศาสตร์ ก่อนข้างต่ำ</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณาจารย์มีการเกษียณอายุราชการมาก มีช่องว่างระหว่างวัย</li> <li>2. งบประมาณสนับสนุนการผลิตครูค่อนข้างต่ำ</li> <li>3. นโยบายการผลิตครู เปลี่ยนแปลงบ่อย</li> <li>4. ยังไม่มีมาตรการจูงใจให้คนดี คนเก่ง เข้าเรียนในคณะครุศาสตร์</li> <li>5. ไม่มีกระบวนการประสานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายกำหนดนโยบาย ฝ่ายผลิต และหน่วยงานที่รับครูที่ชัดเจน</li> <li>6. สัดส่วนงานวิจัย งานตำรา ต่อคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณาจารย์มีการเกษียณอายุราชการมาก แต่ไม่มีการจัดหาทดแทน</li> <li>2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายไม่จำกัดรับนักศึกษา</li> <li>3. งบประมาณสนับสนุนค่อนข้างจำกัด</li> <li>4. นโยบายการผลิตครูขาดความชัดเจน และมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย</li> <li>5. งานวิจัยและพัฒนาวิชาชีพครู มีไม่มากนัก</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณาจารย์มีการเกษียณอายุราชการมาก</li> <li>2. การรับนักศึกษาเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ</li> <li>3. งบประมาณในการสนับสนุนมีจำกัด</li> <li>4. กระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีข้อจำกัด เนื่องจากมีจำนวนนักศึกษามากเกินกำลังอาจารย์นิเทศก์</li> <li>5. นโยบายการผลิตครูขาดความชัดเจน และมีการปรับเปลี่ยนบ่อย</li> <li>6. สัดส่วนงานวิจัยและตำราต่อคณาจารย์ อยู่ในระดับควรปรับปรุง</li> </ol>

จากตารางที่ 10 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ สรุปได้ดังนี้

1. คณาจารย์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก
2. การรับนักศึกษาครูเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ
3. นโยบายการผลิตครูเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความชัดเจน และไม่ต่อเนื่อง
4. ยังไม่มีมาตรการจูงใจเพื่อดึงดูดนักเรียนเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ที่ชัดเจน
5. งบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา สังคมศาสตร์ ค่อนข้างจำกัด
6. งานวิจัย ตำรา เอกสารวิชาการของบุคลากรคณะครุศาสตร์มีอัตราส่วนต่อคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ

กล่าวโดยสรุป ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ คือ นโยบายการผลิตครูเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความชัดเจน และไม่ต่อเนื่อง คณาจารย์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก แต่การรับนักศึกษาครูเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ นอกจากนี้ยังไม่มีมาตรการจูงใจเพื่อดึงดูดนักเรียนเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ที่ชัดเจน งบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา สังคมศาสตร์ ค่อนข้างจำกัด ส่วนงานวิจัย ตำรา เอกสารวิชาการของบุคลากรคณะครุศาสตร์มีอัตราส่วนต่อคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทาง  
วิชาชีพครู

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ข้อเสนอแนะ
นครรราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการผลิตครูควรมีความชัดเจน มีระบบการให้ทุนและประกันการมีงานทำ</li> <li>2. ปรับฐานเงินเดือนและค่าตอบแทนครูให้สูงขึ้น</li> <li>3. ควรจำกัดรับนักศึกษาคณะครุศาสตร์</li> <li>4. ควรมีระบบฐานข้อมูลการเกษียณอายุราชการของคณาจารย์ปัจจุบัน จำแนกตามสาขาวิชา</li> <li>5. ควรมีระบบการคัดเลือกทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติสำหรับบุคคลที่ จะเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์</li> <li>6. ควรเพิ่มงบประมาณในการสนับสนุนกระบวนการผลิตบัณฑิตคณะครุศาสตร์</li> <li>7. คณาจารย์และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ต้องเป็นต้นแบบที่ดีสำหรับ นักศึกษา ครู</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควรกำหนดนโยบายการผลิตครูให้ชัดเจน</li> <li>2. มีการประสานงานทั้งระบบ ระหว่าง นโยบาย ฝ่ายผลิต และหน่วยงานที่รับครู โดยการประกันการมีงานทำ</li> <li>3. ควรมีมาตรการจูงใจให้คนเก่ง คนดี เข้าเรียนครู</li> <li>4. มีระบบและกระบวนการคัดเลือกนักเรียนที่มีความรู้และคุณลักษณะที่เหมาะสม</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการผลิตครูต้องชัดเจน</li> <li>2. ควรมีมาตรการจูงใจให้คนสนใจที่จะเรียนครู</li> <li>3. ควรให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และท้องถิ่น ประสานการผลิตครูอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>4. คัดสรรคณาจารย์ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีคุณลักษณะที่ดีงาม สามารถเป็นต้นแบบสำหรับนักศึกษาได้</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการผลิตและการรับครู ควรมีความชัดเจนและสัมพันธ์กัน</li> <li>2. มีการจูงใจให้คนเก่ง คนดี เข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ เช่น มีทุนการศึกษา และ ประกันการมีงานทำ</li> <li>3. จำกัดปริมาณการรับนักศึกษาของคณะครุศาสตร์</li> <li>4. มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตครู</li> <li>5. นักศึกษาครูควรอยู่หอพักประจำของมหาวิทยาลัยเพื่อความสะดวก ในการจัด กิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับความเป็นครู</li> <li>6. ควรพัฒนางานวิจัย และตำรา ของคณาจารย์คณะครุศาสตร์</li> </ol>

จากตารางที่ 11 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ สรุปได้ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดนโยบายการผลิตครูให้ชัดเจน และต่อเนื่อง โดยประสานนโยบายทั้งผู้กำหนดนโยบาย ผู้ผลิต ผู้ใช้ครู และครุสภา
2. มีมาตรการจูงใจให้คนดี คนเก่ง เรียนครู โดยประกันการมีงานทำ สนับสนุนทุนการศึกษา และปรับปรุงเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการของครูให้สูงขึ้น
3. มีระบบและกระบวนการในการคัดเลือกนักเรียนที่มีความรู้และคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับความเป็นครู อย่างมีคุณภาพ
4. สร้างความร่วมมือ ประสานการผลิตและพัฒนาครูระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้ครู
5. คัดเลือก สรรหาและพัฒนาคณาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทดแทนคณาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ
6. พัฒนางานวิจัย ตำรา เอกสารทางวิชาการของคณาจารย์และบุคลากรคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
7. นักศึกษาครู ควรอยู่หอพักประจำของมหาวิทยาลัย เพื่อความสะดวกในการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ และทักษะของความเป็นครู

กล่าวโดยสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ คือ ควรมีการกำหนดนโยบายการผลิตครูให้ชัดเจน และต่อเนื่อง โดยประสานนโยบายทั้งผู้กำหนดนโยบาย ผู้ผลิต ผู้ใช้ครู และครุสภา ควรมีมาตรการจูงใจให้คนดี คนเก่ง เรียนครู โดยประกันการมีงานทำ สนับสนุนทุนการศึกษา และปรับปรุงเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการของครูให้สูงขึ้น ควรมีระบบและกระบวนการในการคัดเลือกนักเรียนที่มีความรู้และคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับความเป็นครู อย่างมีคุณภาพ ควรสร้างความร่วมมือ ประสานการผลิตและพัฒนาครูระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้ครู ควรคัดเลือก สรรหาและพัฒนาคณาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทดแทนคณาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ ควรพัฒนางานวิจัย ตำรา เอกสารทางวิชาการของคณาจารย์และบุคลากรคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และนักศึกษาครูควรอยู่หอพักประจำของมหาวิทยาลัย เพื่อความสะดวกในการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ และทักษะของความเป็นครู

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพ  
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

**ตารางที่ 12** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณบดีมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบสูง ทุ่มเทและมุ่งมั่นพัฒนางาน</li> <li>บริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>เน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและร่วมพัฒนางานแบบพี - นื่อง</li> <li>ยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบ</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>ยึดเป้าหมายเป็นหลัก ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ใช้หลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมให้เกียรติรุ่นพี่ และ อาจารย์อาวุโส</li> <li>บริหารในรูปคณะกรรมการ เน้นความโปร่งใส และให้บริการสังคม</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้นำในการกำหนดค่านิยม ทิศทาง และเป้าหมายการทำงาน</li> <li>ยึดหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับกิจกรรมสังคม</li> </ol>

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า คณบดีคณะครุศาสตร์ เป็นผู้นำที่มี  
วิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบสูง เป็นผู้นำที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักในการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์  
เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ให้เกียรติรุ่นพี่ และอาจารย์อาวุโส  
บริหารงานในรูปคณะกรรมการ และยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และตรวจสอบได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาศาสตร์ระดับคณะ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	การพัฒนาศาสตร์ระดับคณะ
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์คณะ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และเน้นการพัฒนาครู</li> <li>2. เน้นการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ตอบสนองพันธกิจของคณะและมหาวิทยาลัย</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. มีคณะกรรมการหลายชุด เพื่อผลักดัน และขับเคลื่อนแต่ละยุทธศาสตร์</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำยุทธศาสตร์ของคณะ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ มาตรการ โครงการและกิจกรรม</li> <li>2. กำหนดมาตรการและตัวชี้วัดกำกับแต่ละยุทธศาสตร์</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>2. แปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ลงสู่แผนปฏิบัติการ</li> </ol>

จากตารางที่ 13 การพัฒนาศาสตร์ระดับคณะ ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า ทุกแห่งมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย มีการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของคณะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งพัฒนานักศึกษาและบุคลากรทุกฝ่าย</li> <li>2. มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างนักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการสำรวจความต้องการด้านต่าง ๆ ของนักศึกษา คณาจารย์และเจ้าหน้าที่</li> <li>2. นักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดกิจกรรมและมีข้อมูลนักศึกษาเป็นรายบุคคล และมีกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่</li> <li>2. นักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีความพึงพอใจสูง</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการสำรวจ ประเมินความคิดเห็นของนักศึกษา ทุกภาคเรียน</li> <li>2. นำผลการประเมินนักศึกษา การประเมินคุณภาพบัณฑิตเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา</li> </ol>

จากตารางที่ 14 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า มีการสำรวจความต้องการ ประเมินความคิดเห็นของนักศึกษาและบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างนักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรของคณะ ซึ่งส่งผลให้นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรต่างๆ มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความพึงพอใจต่อคณะในระดับสูง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานของคณะ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง พัฒนา ส่วนการจัดการความรู้ ยังไม่เกิดกิจกรรมที่ต่อเนื่อง</li> <li>2. มีระบบข้อมูลสารสนเทศของคณะ</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของคณะทุกไตรมาส</li> <li>2. จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของคณะแต่ยังอยู่ระหว่างการทดลอง และ พัฒนาฐานข้อมูล</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการประเมินผลการสอนของคณาจารย์เป็นรายบุคคลและภาพรวม นำผลการประเมินมาปรับปรุง พัฒนาคณะ และมีการประเมินนิคมบดี</li> <li>2. การจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ อยู่ระหว่างการปรับปรุง</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการประเมินผลการสอนของคณาจารย์เป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาในภาคเรียนถัดไป</li> <li>2. มีการจัดระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ และเผยแพร่สืบค้นได้จากระบบอินเทอร์เน็ต</li> </ol>

จากตารางที่ 15 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า ส่วนใหญ่มีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศของคณะ แต่ยังไม่สมบูรณ์มากนัก มีการประเมินผลการดำเนินงานในระดับคณะ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา มีการประเมินผลการสอนของคณาจารย์เป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาในภาคเรียนถัดไป และมีการจัดระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ และเผยแพร่สืบค้นได้จากระบบอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนเพียงพอ มีกิจกรรมพัฒนา อบรมทุกปี และเน้นความสามัคคีในหมู่คณะ</li> <li>2. จัดสื่อ อุปกรณ์ และสถานที่ทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคน</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกระจายสิทธิประโยชน์ และค่าตอบแทนให้บุคลากรทุกฝ่ายตามความเหมาะสม</li> <li>2. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจดี มีบรรยากาศการทำงานแบบพี่ – น้อง</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรอย่างดี มีค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน</li> <li>2. จัดสภาพแวดล้อมและเอื้ออำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักใคร่กลมเกลียว และผูกพันกับคณะ โดยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงาน ยกย่องผู้มีผลงานดีเด่น และบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อย่างเป็นธรรม</li> <li>2. มีการประเมินสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน และให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ร่วมกำหนดร่วมพัฒนาสภาพแวดล้อมของคณะครุศาสตร์</li> </ol>

จากตารางที่ 16 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ส่วนใหญ่ มีความสามัคคีกลมเกลียวกันดี จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะ เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักใคร่กลมเกลียว และผูกพันกับคณะ โดยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงาน ยกย่องผู้มีผลงานดีเด่น และบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อย่างเป็นธรรม มีการประเมินสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน และให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ร่วมกำหนดร่วมพัฒนาสภาพแวดล้อมของ คณะครุศาสตร์ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีขวัญกำลังใจและทำงานแบบพี่ – น้อง มีสวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน มีวัสดุ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การจัดกระบวนการของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	การจัดกระบวนการ
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดแบ่งงานให้รองคณบดี 3 ฝ่าย ที่เป็นงานหลักอย่างชัดเจน</li> <li>มีการประชุมคณะกรรมการบริหารทุกเดือน มีการสอบถามและประเมินเป็นระยะ เพื่อนำผลมาปรับปรุงกระบวนการพัฒนางานของคณะ</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้รองคณบดี 5 ฝ่าย</li> <li>มีการติดตาม ประเมินงานทุกไตรมาส เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและ พัฒนา</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการกำหนดกรอบภาระงาน คำอธิบาย และมีระบบการประเมินตนเอง</li> <li>การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยใช้ผลการประเมินมาพัฒนาคณะ</li> </ol>
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการประเมินระบบงานและกระบวนการทำงานเป็นระยะ มีการพัฒนาหลักสูตร งานสารสนเทศ และยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารงาน</li> <li>มีการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพภายใน โดยนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนา</li> </ol>

จากตารางที่ 17 การจัดกระบวนการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้รองคณบดี ฝ่ายต่าง ๆ มีการกำหนดกรอบในการทำงานที่ชัดเจน มีการประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำเพื่อติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาส เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงาน มีการประเมินระบบงานและกระบวนการทำงานเป็นระยะ มีการพัฒนาหลักสูตร งานสารสนเทศ และยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารงาน มีการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพภายใน โดยนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนา

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บัณฑิตคณะครุศาสตร์ โดยเฉลี่ยมีงานทำร้อยละ 80</li> <li>2. ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องมีความภูมิใจและพึงพอใจในคณะครุศาสตร์</li> <li>3. มีงบประมาณและรายได้ค่อนข้างจำกัด</li> <li>4. ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของคณะ และเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ เป็นอย่างดี</li> <li>5. มีผลการประเมินภายนอกของ สมศ. ได้คุณภาพระดับดี ส่วนผลการประเมินของ ก.พ.ร. มีผลการประเมินสูงสุด เมื่อเทียบกับคณะอื่น ๆ</li> <li>6. คณบดี ได้รับการยอมรับจากคณาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่าย มีบรรยากาศและขวัญกำลังใจที่ดี</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะครุศาสตร์จะเป็นผู้นำในระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>2. คณะจัดหาทุนการศึกษา เอกสารวิชาการ เพื่อบริการนักศึกษาและมีสวัสดิการให้ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่ อย่างเป็นธรรม</li> <li>3. ผู้บริหารมีการเสียสละเงินค่าตอบแทนพิเศษจากผู้บริหารเฉลี่ยให้เจ้าหน้าที่ทุกคน</li> <li>4. มีสวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษจากผู้บริหาร</li> <li>5. ผลการประเมินคุณภาพระดับคณะสูงกว่าทุกคณะในมหาวิทยาลัย</li> <li>6. ทุกคนให้การยอมรับ และสนับสนุนการบริหารงานของคณบดี คณะครุศาสตร์</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นักศึกษามีอัตราการทำงานร้อยละ 80</li> <li>2. มีเครือข่ายในการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งในระดับมหาวิทยาลัย เขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษา</li> <li>3. มีการจัดกิจกรรมวิชาการ การอบรม เพื่อหารายได้บำรุงคณะ</li> <li>4. ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข นักศึกษามีความรัก ความผูกพันที่ดี</li> <li>5. กระบวนการบริหารจัดการภายในคณะมีความคล่องตัว งานมีประสิทธิภาพ</li> <li>6. คณบดี ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ของคณะครุศาสตร์</li> </ol>

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์
สุรินทร์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลการประเมินคุณภาพบัณฑิต ภาวการณ์มีงานทำ การประเมินความพึงพอใจของผู้จ้าง และผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตคณะครุศาสตร์ อยู่ในระดับดี</li> <li>2. ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจากคณะ และมีความพึงพอใจ คณะอยู่ในระดับมาก</li> <li>3. ได้รับงบประมาณและมีรายได้จากการจัดการศึกษาก่อนข้างจำกัด</li> <li>4. มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา</li> <li>5. มีการพัฒนาตัวชี้วัด ความสำเร็จของกระบวนการและนำไปใช้สำหรับการพัฒนาคณะ</li> <li>6. ผลการประเมินภาวะผู้นำของคณบดี อยู่ในระดับดี</li> </ol>

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ พบว่า บัณฑิตคณะครุศาสตร์ ส่วนใหญ่มีงานทำเฉลี่ยร้อยละ 80 และมีผลการประเมินจากนายจ้าง / ผู้บริหาร อยู่ในระดับดี ผลการประเมินคุณภาพภายใน / ภายนอกของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่คณะครุศาสตร์ทุกแห่ง มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี เป็นคณะแนวหน้าของแต่ละมหาวิทยาลัย และเป็นผู้นำด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน – ภายนอก คณบดีคณะครุศาสตร์ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ระดับคณะ นักศึกษาคณะครุศาสตร์ได้รับการดูแล ส่งเสริมเป็นอย่างดี และมีความพึงพอใจคณะอยู่ในระดับมาก มีเครือข่ายในการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และหน่วยงานระดับท้องถิ่น ส่วนงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา ยังได้รับในอัตราค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับสาขาวิทยาศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สำหรับพัฒนาวิชาชีพครู

1. ควรมีการพัฒนาหลักสูตร และการรับนักศึกษา ให้สัมพันธ์กับศักยภาพของคณาจารย์
2. นโยบายการผลิตครู ควรมีความชัดเจน และเป็นนโยบายที่มาจากทั้งฝ่ายกำหนดนโยบาย ฝ่ายผลิต และหน่วยงานที่ใช้ครู
3. มีมาตรการจูงใจ ให้คนดี คนเก่ง สนใจเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
4. ควรมีระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกนักศึกษาครูที่เหมาะสม
5. การผลิตและพัฒนาครู ควรปรับปรุงและพัฒนาทั้งระบบ ได้แก่ นโยบาย หลักสูตร การคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ทุนการศึกษา ประกันการมีงานทำ และให้เงินเดือน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
6. กระบวนการผลิตครู ควรเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

กล่าวโดยสรุปแล้วมีข้อเสนอแนะอื่นสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครู คือ ควรมีการพัฒนาหลักสูตร และการรับนักศึกษา ให้สัมพันธ์กับศักยภาพของคณาจารย์ นโยบายการผลิตครู ควรมีความชัดเจน และเป็นนโยบายที่มาจากทั้งฝ่ายกำหนดนโยบาย ฝ่ายผลิต และหน่วยงานที่ใช้ครู ควรมีมาตรการจูงใจ ให้คนดี คนเก่ง สนใจเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ควรมีระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกนักศึกษาครูที่เหมาะสม การผลิตและพัฒนาครู ควรปรับปรุงและพัฒนาทั้งระบบ ได้แก่ นโยบาย หลักสูตร การคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ทุนการศึกษา ประกันการมีงานทำ และให้เงินเดือน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และกระบวนการผลิตครู ควรเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	จุดเด่น	จุดด้อย
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีระบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>มีหลักสูตรหลากหลาย</li> <li>มีกระบวนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรที่ชัดเจน</li> <li>มีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>ปรัชญา วิสัยทัศน์ ได้มาจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์มีภาระงานสอนมากเกินไป</li> <li>มีจำนวนนักศึกษามากเกินความต้องการ</li> <li>งบประมาณด้านพัฒนาการเรียนการสอนและวัสดุฝึกมีจำกัด</li> <li>คณาจารย์เกษียณอายุราชการมีจำนวนมากทุกปี</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น</li> <li>คณาจารย์มีประสบการณ์และมีศักยภาพสูง</li> <li>มีระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์อาวุโสของคณะจำนวนมาก ที่รับหน้าที่ด้านบริหารมหาวิทยาลัย</li> <li>ขาดแคลนเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน</li> <li>คณาจารย์เกษียณอายุราชการมาก</li> <li>คณาจารย์มีภาระงานสอนมากเกินไป</li> <li>งานวิจัย ตำรา และเอกสารทางราชการ มีจำนวนน้อย</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณะมีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับของสังคม</li> <li>มีหลักสูตรหลากหลาย ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้</li> <li>มีรายได้จากการบริการวิชาการ</li> <li>มีทุนสนับสนุนงานวิจัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณาจารย์เกษียณอายุราชการมาก</li> <li>ขาดแคลนบุคลากร</li> </ol>

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา บุรีรัมย์ และอุบลราชธานี พบว่า

ส่วนใหญ่มีจุดเด่นด้านการมีหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (5 ปี) ที่หลากหลาย มีระบบการจัดฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และคณาจารย์มีประสบการณ์และศักยภาพสูง

ส่วนจุดด้อยของคณะครุศาสตร์ คือ คณาจารย์มีภาระงานสอนมากเกินไป มีอัตราการเกษียณอายุราชการของคณาจารย์สูง ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุน งานวิจัย ตำรา และเอกสารทางวิชาการ มีอัตราส่วนต่ออาจารย์ประจำค่อนข้างต่ำ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ โอกาสและภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	โอกาส	ภัยคุกคาม
นครราชสีมา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการรับสมัครบุคลากรเป็นข้าราชการครูมากขึ้น</li> <li>2. มีนักศึกษาสมัครเข้าเรียนในคณะครุศาสตร์มากขึ้น</li> <li>3. คณะครุศาสตร์ มีเครือข่ายการพัฒนามากมาย เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการผลิตครู ขาดความต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงบ่อย</li> <li>2. พื้นฐานความรู้ของนักเรียนที่เรียนคณะครุศาสตร์อยู่ในระดับต่ำ</li> <li>3. มีมหาวิทยาลัยในจังหวัดนครราชสีมาหลายแห่ง</li> </ol>
บุรีรัมย์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ที่ตั้งโดดเด่น อยู่ในเมืองบุรีรัมย์ การคมนาคมสะดวก</li> <li>2. มีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา</li> <li>3. สังคมและท้องถิ่นให้การยอมรับและสนับสนุนกิจการของคณะครุศาสตร์</li> <li>4. ความต้องการเรียนครูมีมากขึ้น</li> <li>5. มีการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการครูมากขึ้น</li> <li>6. ค่าตอบแทน เงินเดือนครูสูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปิดเสรีด้านการอุดมศึกษา</li> <li>2. งบประมาณสนับสนุนด้านสังคมศาสตร์ ครุศาสตร์ ยังมีจำกัด</li> <li>3. การจำกัดและควบคุมอัตรากำลังจากภาครัฐ</li> <li>4. การมีงานทำของบัณฑิตครุศาสตร์ไม่ตรงตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา</li> </ol>
อุบลราชธานี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความต้องการเข้าเรียนในคณะครุศาสตร์มีมากขึ้น</li> <li>2. มีการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการครูมากขึ้น</li> <li>3. เงินเดือน ค่าตอบแทนครูมีแนวโน้มสูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการผลิตครูขาดความชัดเจนต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนบ่อย</li> <li>2. จังหวัดอุบลราชธานีมีสถานบันอุดมศึกษาเป็นจำนวนมาก</li> </ol>

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ และอุบลราชธานี พบว่า

โอกาสของคณะครุศาสตร์ส่วนใหญ่ คือ มีการรับสมัครบุคลากรเป็นข้าราชการครูมากขึ้น ความต้องการเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์มีเพิ่มขึ้น เงินเดือน ค่าตอบแทนครูมีแนวโน้มปรับสูงขึ้น

ภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ ส่วนใหญ่ คือ นโยบายการผลิครูที่มีการปรับเปลี่ยนบ่อย ไม่ต่อเนื่อง และขาดความชัดเจน สถาบันอุดมศึกษามีการเปิดสอนและเพิ่มจำนวนตามจังหวัดต่าง ๆ ค่อนข้างมาก และพื้นฐานความรู้ของนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในคณะครุศาสตร์ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับคณะอื่น ๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

จุดเด่น	จุดด้อย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางาน</li> <li>2. คณาจารย์มีศักยภาพและคุณภาพสูง</li> <li>3. มีหลักสูตรหลากหลายสาขา</li> <li>4. คณะมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี</li> <li>5. มีทุนสำหรับนักศึกษาที่เรียนรู้</li> <li>6. มีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงและมีผลงานดีเด่นเป็นจำนวนมาก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณาจารย์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก</li> <li>2. สัดส่วนนักศึกษากับอาคารสถานที่ไม่เหมาะสม</li> <li>3. บุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่เป็นเพียงลูกจ้าง ทำให้ขาดความมั่นคงในหน้าที่การงาน</li> <li>4. แผนยุทธศาสตร์ของคณะต้องมีการปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ</li> <li>6. ใต้รับงบประมาณจำกัด</li> <li>7. สัดส่วนงานวิจัย ตำรา เอกสารทางวิชาการต่ออาจารย์ประจำอยู่ในอัตราต่ำ</li> <li>8. การรับนักศึกษาคูเร้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ</li> <li>9. ผู้เรียนส่วนใหญ่ที่เข้าเรียนคณะครุศาสตร์ เนื่องจากสอบเข้าคณะที่ต้องการในอันดับต้น ๆ ไม่ได้</li> </ol>

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า

จุดเด่น ของคณะครุศาสตร์ ได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางาน คณาจารย์มีศักยภาพและคุณภาพสูง มีหลักสูตรหลากหลายสาขาวิชา มีผลการประเมินคุณภาพระดับคณะอยู่ในระดับดี ศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง และมีผลงานดีเด่นในท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก

จุดด้อย ของคณะครุศาสตร์ ได้แก่ คณาจารย์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก สัดส่วนนักศึกษาที่บอการสถานที่ไม่เหมาะสม บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราวขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ งบประมาณสนับสนุนมีจำกัด สัดส่วนงานวิจัย ตำรา และเอกสารงานวิชาการต่ออาจารย์ประจำอยู่ในอัตราต่ำ มีการรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวน และนักเรียนที่เข้าเรียนคณะครุศาสตร์ส่วนใหญ่สอบคัดเลือกเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยและคณะที่มีความต้องการในอันดับต้น ๆ ไม่ได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

โอกาส	ภัยคุกคาม
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีอัตราการรับข้าราชการครูมากขึ้น</li> <li>2. วิชาชีพครูมีความมั่นคงและเป็นที่น่าสนใจของผู้ปกครอง พ่อแม่ และนักเรียน</li> <li>3. เงินเดือน ค่าตอบแทนของครู มีแนวโน้มปรับสูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบาย ระบบ และรูปแบบการผลิตครูมีการปรับเปลี่ยนบ่อย และไม่ต่อเนื่อง</li> <li>2. การรับบุคคลเข้ารับราชการครูยังมีระบบอุปถัมภ์</li> <li>3. ขาดการประสานแผนงานระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ สถาบันผลิตครู และหน่วยงานที่รับครู</li> </ol>

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า

โอกาสของคณะครุศาสตร์ คือ มีอัตราการรับข้าราชการครูมากขึ้น วิชาชีพครูมีความมั่นคงและเป็นที่น่าสนใจของผู้ปกครอง พ่อแม่ และนักเรียน เงินเดือน ค่าตอบแทนของครูมีแนวโน้มปรับสูงขึ้น

ภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ คือ นโยบาย ระบบ และรูปแบบการผลิตครู มีการปรับเปลี่ยนบ่อย และไม่ต่อเนื่อง ขาดการประสานนโยบายและแผนงานระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ สถาบันผลิตครู และหน่วยงานที่รับครูเข้าทำงาน

กล่าวโดยสรุปสภาพแวดล้อมของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ จุดเด่น ของคณะครุศาสตร์ ได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางาน คณาจารย์มีศักยภาพและคุณภาพสูง มีหลักสูตรหลากหลายสาขาวิชา มีผลการประเมินคุณภาพระดับคณะอยู่ในระดับดี ศิษย์เก่ามีชื่อเสียง และมีผลงานดีเด่นในท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก

จุดด้อยของคณะครุศาสตร์ ได้แก่ คณาจารย์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก สัดส่วนนักศึกษาที่บอกรายงานที่ไม่เหมาะสม บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราวขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ งบประมาณสนับสนุนมีจำกัด สัดส่วนงานวิจัย ตำรา และเอกสารงานวิชาการต่ออาจารย์ประจำอยู่ในอัตราต่ำ มีการรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวน และนักเรียนที่เข้าเรียนคณะครุศาสตร์ส่วนใหญ่สอบคัดเลือกเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยและคณะที่มีความต้องการในอันดับต้น ๆ ไม่ได้

โอกาสของคณะครุศาสตร์ คือ มีอัตราการรับข้าราชการครูมากขึ้น วิชาชีพครูมีความมั่นคงและเป็นທີ່สนใจของผู้ปกครอง พ่อแม่ และนักเรียน เงินเดือน ค่าตอบแทนของครูมีแนวโน้มปรับสูงขึ้น

ส่วนภัยคุกคามของคณะครุศาสตร์ ได้แก่ นโยบาย ระบบ และรูปแบบการผลิตครู มีการปรับเปลี่ยนบ่อย และไม่ต่อเนื่อง ขาดการประสานนโยบายและแผนงานระหว่างผู้กำหนดนโยบาย คือ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันผลิตครู และหน่วยงานที่รับครูเข้าทำงาน นอกจากนี้ยังมีมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนที่เปิดศูนย์การศึกษากระจายอยู่ในภูมิภาคเกือบทุกจังหวัด ทำให้มีกลยุทธ์ในการจูงใจผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลาย



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาไว้ในบทที่ 3 และบทที่ 4 แล้ว และเพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานตามขั้นตอนและกระบวนการที่นำเสนอไปอย่างชัดเจน จึงนำเสนอกระบวนการพัฒนา เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. ปรัชญา วิสัยทัศน์ และสภาพปัจจุบันปัญหาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในรูปของ TOWS Matrix และ  
ได้ร่างแนวทางยุทธศาสตร์
3. การพิจารณาร่างแนวทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู จากการ  
ประชุมกลุ่มเป้าหมาย

- ร่างแนวทางยุทธศาสตร์ ครั้งที่ 1

#### ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์  
- ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ครั้งที่ 2
2. การสนทนากลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ระดับท้องถิ่น  
- ร่างยุทธศาสตร์ ครั้งที่ 3
3. การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู



## ระยะที่ 1 ข้อมูลเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

### 1. ปรัชญา วิสัยทัศน์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้ดังนี้

**ปรัชญา** : ผลิตและพัฒนาครูดี มีความรู้คู่คุณธรรม

**วิสัยทัศน์** : มุ่งผลิตพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและความต้องการของท้องถิ่น

**พันธกิจ** :

1. ผลิตและพัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแห่งวิชาชีพ
2. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาท้องถิ่น
3. บริการวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น
4. ปรับปรุง พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
5. ส่งเสริม สนับสนุนศิลปวัฒนธรรมอันดีงามให้ยั่งยืน
6. พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในคณะ

สภาพปัจจุบันและปัญหาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ คือ นโยบายการผลิตครูเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความชัดเจน และไม่ต่อเนื่อง คณาจารย์มีวุฒิปริญญาเอกต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและมีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก แต่การรับนักศึกษาครูเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ โดยมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี นอกจากนี้ยังไม่มีมาตรการจูงใจเพื่อดึงดูดนักเรียนเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ที่ชัดเจน งบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา สังคมศาสตร์ค่อนข้างจำกัด ส่วนงานวิจัย ตำรา และเอกสารทางวิชาการของคณาจารย์คณะครุศาสตร์มีอัตราส่วนค่อนข้างต่ำ

### 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และวิเคราะห์

TOWS Matrix

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกับความสัมพันธ์ TOWS Matrix ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

<p><b>Internal Factors</b></p>	<p><b>Strengths (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางาน</li> <li>2. คณาจารย์มีศักยภาพและคุณภาพสูง</li> <li>3. มีหลักสูตรหลากหลาย สาขา</li> <li>4. คณะมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดี</li> <li>5. มีเงินทุนสำหรับนักศึกษาที่เรียนครู</li> <li>6. ศิษย์เก่าที่เป็นผู้บริหารและครูได้สร้างผลงานและมีชื่อเสียงเป็นจำนวนมาก</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณาจารย์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก</li> <li>2. สัดส่วนนักศึกษากับอาคารสถานที่</li> <li>3. บุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่เป็นเพียงลูกจ้าง</li> <li>4. แผนยุทธศาสตร์ของคณะครุศาสตร์ ยังมีทิศทางการพัฒนาที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. ขาดเอกภาพด้านการบริหารจัดการ</li> <li>6. งบประมาณจำกัด</li> <li>7. ผู้เรียนส่วนใหญ่ที่สมัครเรียนคณะครุศาสตร์ เนื่องจากสอบคัดเลือกเข้าคณะที่ต้องการในอันดับต้น ๆ ไม่ได้</li> <li>8. สัดส่วนงานวิจัย/ตำรา/เอกสารทางวิชาการต่อคณาจารย์ประจำอยู่ในอัตราต่ำ</li> <li>9. การรับนักศึกษาครูเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ</li> </ol>
<p><b>External Factors</b></p>	<p><b>SO Strategies</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษาร่วมพัฒนาวิชาชีพ</li> <li>2. การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ</li> </ol>	<p><b>WO Strategies</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ</li> <li>2. พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้</li> <li>3. พัฒนาระบบการเรียนรู้สู่ครูวิชาชีพ</li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีอัตราการรับข้าราชการครูมากขึ้น</li> <li>2. วิชาชีพครูมีความมั่นคง และเป็นที่สนใจของผู้ปกครองและนักเรียน</li> <li>3. เงินเดือน/ค่าตอบแทนครูมีแนวโน้มปรับสูงขึ้น</li> </ol>		

Threats (T)	ST Strategies	WT Strategies
1. นโยบาย ระบบ รูปแบบ และวิธีการผลิตครุมี การปรับเปลี่ยนบ่อยและไม่ต่อเนื่อง 2. การรับบุคคลเข้ารับราชการ ครุ ยังมีระบบอุปถัมภ์ 3. ขาดการประสานแผน ระหว่างสถาบันผลิต ผู้ใช้ครุ และ ครุสภา	1. มาตรการจูงใจให้เรียนครุ 2. การแสวงหาความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	1. พัฒนางานวิจัยและตำรา 2. การพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกับตารางความสัมพันธ์ TOWS Matrix ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า

ยุทธศาสตร์ที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและโอกาส คือ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพและสถานศึกษาร่วมพัฒนาวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดแข็งและอาจจะมีภัยคุกคาม คือ มาตรการจูงใจให้เรียนครุ และการแสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดอ่อนแต่อาจยังมีโอกาส คือ การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ และการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้สู่ครุวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดอ่อนและอาจมีภัยคุกคาม คือ การพัฒนางานวิจัย และตำรา และการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

สรุป จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ TOWS Matrix ของสภาพปัจจุบัน ปัญหาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดังกล่าว สามารถสรุปเป็นร่างแนวทางการยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
2. การพัฒนาเครือข่ายสถานศึกษาร่วมพัฒนาวิชาชีพ
3. การจูงใจให้นักศึกษาเรียนครุ
4. การแสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
5. การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ
6. การพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้สู่ครุมืออาชีพ
7. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้

8. การพัฒนางานวิจัย ตำรา และเอกสารทางวิชาการ

9. การพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปและประมวลผลเป็นร่างแนวทางยุทธศาสตร์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสม ดังนี้

ร่างแนวทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

## 1. ภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์ (Leadership)

1.1 การนำคณะครุศาสตร์โดยคณบดี (Senior Leadership) ควรมียุทธศาสตร์ดังนี้

- ยุทธศาสตร์สรรหาคณบดีที่มีวิสัยทัศน์
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำแห่งอนาคต

1.2 การยึดธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities) ควรมียุทธศาสตร์ดังนี้

- ยุทธศาสตร์พัฒนาธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

## 2. การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับคณะ (Strategic Planning)

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับคณะครุศาสตร์ (Strategy Development)

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์
- ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ
- ยุทธศาสตร์พัฒนาอาจารย์มืออาชีพ
- ยุทธศาสตร์พัฒนางานวิจัยและตำรา
- ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร

2.2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment)

- ยุทธศาสตร์พัฒนานุเคราะห์
- ยุทธศาสตร์การสนับสนุนทั้งระบบ
- ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์
- ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์
- ยุทธศาสตร์การประเมินผล

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Student and Stakeholder)
  - 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคม
    - ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์
    - ยุทธศาสตร์การประเมินความต้องการผู้เรียน
    - ยุทธศาสตร์การสำรวจชุมชน/สังคม
    - ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศ
  - 3.2 ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
    - ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศ
    - ยุทธศาสตร์การประเมินอนาคต
    - ยุทธศาสตร์การศึกษาพัฒนาท้องถิ่น
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)
  - 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะ
    - ยุทธศาสตร์การประเมินตนเอง
    - ยุทธศาสตร์การเทียบเคียงต่างสถาบัน
    - ยุทธศาสตร์การประเมินอนาคต
  - 4.2 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้
    - ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ
    - ยุทธศาสตร์การบริหารและจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ (Workforce Focus)
  - 5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ (Workforce Engagement)
    - ยุทธศาสตร์การพัฒนาความสัมพันธ์
    - ยุทธศาสตร์การยกย่องคนดีศรีสุรินทร์
    - ยุทธศาสตร์การสร้างขวัญกำลังใจ
  - 5.2 สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment)
    - ยุทธศาสตร์การพัฒนาชาวครุศาสตร์
    - ยุทธศาสตร์การพัฒนาสภาพแวดล้อม
    - ยุทธศาสตร์การเสริมขวัญกำลังใจ



## 6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

### 6.1 การออกแบบระบบงานสำหรับคณะครุศาสตร์ (Work Systems Design)

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงาน
- ยุทธศาสตร์การประเมินแบบมีส่วนร่วม
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ E - Office

### 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานสำหรับคณะครุศาสตร์

- ยุทธศาสตร์การประเมินตนเอง
- ยุทธศาสตร์การประเมิน 360 องศา
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์

## 7. ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์ (Results)

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes)

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตร
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้
- ยุทธศาสตร์การสร้างสำนึกรักบ้านเกิด

### 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Student and Stakeholder Focused Outcomes)

- ยุทธศาสตร์ผู้เรียนสำคัญที่สุด
- ยุทธศาสตร์การประเมินการสอน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและงานรายได้ (Budgetary, Financial and Market Outcomes)

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์การประเมินรายไตรมาส

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focused Outcomes)

- ยุทธศาสตร์สานสายสัมพันธ์
- ยุทธศาสตร์การคัดเลือกคนดีศรีครุศาสตร์

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes)

- ยุทธศาสตร์การนิเทศสร้างสรรค์
- ยุทธศาสตร์การพัฒนางาน
- ยุทธศาสตร์การบริหารและจัดการความรู้

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์ (Leadership Outcomes)

- ยุทธศาสตร์กระจกเงา

- ยุทธศาสตร์การประเมินคณบดี

จากร่างแนวทางยุทธศาสตร์ 7 ด้าน 55 ยุทธศาสตร์ ดังกล่าว ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาและตรวจสอบ และมีมติเป็นเอกฉันท์ว่า ควรจัดหมวดหมู่ของยุทธศาสตร์ใหม่ทั้งหมด โดยไม่จำเป็นต้องจัดตามกรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้ง 7 ด้าน แต่ให้มีความกระชับ เหมาะสมและสัมพันธ์กับเกณฑ์ดังกล่าว โดยสามารถนำไปดำเนินการได้จริงภายใต้สภาพแวดล้อม บริบทและข้อจำกัดของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยควรมียุทธศาสตร์ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน และปัญหา ผู้วิจัยจึงได้ประมวลคำแนะนำและข้อเสนอแนะ โดยปรับปรุงเป็นแนวทางยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ดังต่อไปนี้

### 1. การกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์จากการประชุมกลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้จัดการประชุมสนทนากลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในวันที่ 15 ธันวาคม 2553 ณ ห้อง 401/1 อาคารอาชีวบำรุง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (รายชื่อตามภาคผนวก หน้า 295) ได้ข้อสรุปดังนี้

#### 1.1 ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการครู ในช่อง SO

- 1) การพัฒนาเครือข่ายสถานศึกษาร่วมพัฒนาวิชาชีพ
- 2) การพัฒนากระบวนการและระบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
- 3) การพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
- 4) การพัฒนาระบบการให้ทุนนักศึกษาครูที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม
- 5) การพัฒนาหลักสูตรให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่นและสังคม
- 6) การพัฒนาคุณภาพ และศักยภาพของนักศึกษาครู ให้เป็นผู้มีความสามารถ

ทางด้านภาษาและเทคโนโลยี

- 7) การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักศึกษาครู

#### 1.2 ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ในช่อง ST

- 1) การแสวงหามาตรการจูงใจ ให้นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีคุณลักษณะเหมาะสม และมีความรู้ดี มาเรียนครู
- 2) การประสานสัมพันธ์กับท้องถิ่น เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) การแสวงหาร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่นในการพัฒนาคณะครุศาสตร์

4) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

### 1.3 ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ในช่อง WO

1) การพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพทั้งคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ  
2) การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ร่วมกับครูพี่เลี้ยงที่มีคุณลักษณะที่ดีและเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

3) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของคณาจารย์และนักศึกษา

4) การเน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชุมชน และท้องถิ่น

### 1.4 ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการครู ในช่อง WT

1) การพัฒนางานวิจัย ตำรา และเอกสารทางวิชาการ  
2) การจัดกิจกรรมพัฒนางานวิจัยของนักศึกษา ระหว่างฝึกประสบการณ์วิชาชีพ  
3) การจัดกระบวนการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4) การจัดกระบวนการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการใช้และการสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้นักศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

6) การพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารในท้องถิ่นได้ เช่น ภาษาลาว เขมร และ กูย

## ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

หลังจากมีการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ และพัฒนาเป็นร่างแนวทางการยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อเป็นการพัฒนายุทธศาสตร์ ในระยะที่ 2 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**การสัมภาษณ์เชิงลึก** ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ เพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยมีผลสรุปของการสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1 ศ.ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้ให้ตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นเลิศ โดยมีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - สร้างวิสัยทัศน์ของคณะสู่ความเป็นเลิศ
  - สร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย
- 2) ยุทธศาสตร์พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้มีอาชีพ โดยมีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - เพิ่มวุฒิทางการศึกษา ต้องมีระดับปริญญาเอก
  - พัฒนาผลงานทางวิชาการ ตำรา และเอกสาร
  - พัฒนาคำแหน่งทางวิชาการ
- 3) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการพัฒนา โดยมีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - สร้างเครือข่ายระดับต่างประเทศ
  - สร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ
  - สร้างเครือข่ายกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน
  - สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษา
- 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัย โดยมีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - Research Oriented
  - Outcome base
  - Good Practice

2.2 ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จังหวัดนครราชสีมา อดีต คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้ให้คำแนะนำยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ ความสอดคล้องในอนาคต โดยมีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างเป็นพลวัตร
  - มองภาพอนาคต และเตรียมคน เตรียมแผนงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- 2) ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำมืออาชีพ
  - พัฒนานักศึกษาให้เป็นครูมืออาชีพ
  - พัฒนาคณาจารย์ครุศาสตร์ ให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ
  - พัฒนาอาจารย์ต้นแบบคุณธรรม จริยธรรม และความคิดสร้างสรรค์
  - จัดการฝึกประสบการณ์กับครูมืออาชีพ ครูต้นแบบที่ดี
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา
- จัดการเรียนการสอนจากประสบการณ์จริง เน้นการปฏิบัติจริง
- จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการผสมผสานสาระความรู้ต่าง ๆ อย่างสมดุล มีการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- จัดการเรียนการสอนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาผ่านสื่อการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ

4) ยุทธศาสตร์การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้สื่อ ICT
- จัดความสามารถ / ทักษะ ของนักศึกษาครู ให้สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดการเรียนรู้ผ่านระบบสื่อ Online/Internet

5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ (All for Education) มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- จัดเครือข่ายกับหน่วยงานข้างนอก
- จัดเครือข่ายกับระดับคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์
- จัดเครือข่ายกับสถานศึกษา

2.3 รศ.ดร. สมาน อัสวภูมิ ประธานหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ได้ให้ตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ไว้ดังต่อไปนี้

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- มีการสร้างคณาจารย์รุ่นใหม่
- มีกระบวนการพัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาบุคลิกภาพและคุณลักษณะที่ดี
- พัฒนาคณาจารย์ต้นแบบ

2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาลัทธิฐาน มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- พัฒนาลัทธิฐานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาลัทธิฐานที่เน้นสมรรถนะ (Competency Base)



- พัฒนาหลักสูตรแบบย้อนกลับ คือ หากต้องการครูดี มีคุณธรรม จริยธรรมสูง ควรจะให้เรียนรู้อะไรบ้าง

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพนักศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- ปรับฐานความรู้ ความคิด และจิตวิญญาณ
- จัดค่ายจิตอาสา พัฒนาท้องถิ่น
- จัดค่ายการเรียนรู้สู่ห้องเรียน
- จัดกิจกรรมเสริมสมรรถนะหลักของความเป็นครู

4) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการพัฒนา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- เครือข่ายกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน
- เครือข่ายกับต่างประเทศ
- เครือข่ายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5) ยุทธศาสตร์การสร้างประสบการณ์วิชาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- สร้างความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- สร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา

2.4 ดร.จักรพรรดิ วัฒนา อดีตเลขาธิการคุรุสภา ได้ให้ตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ไว้ดังต่อไปนี้

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- สรรหาผู้นำที่เป็นมืออาชีพ และทำการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาผลงานทางวิชาการ
- พัฒนาคำแห่งทางวิชาการ

2) ยุทธศาสตร์การสร้างอัตลักษณ์

- จัดหลักสูตร / เปิดสาขาตามที่ตนเองถนัด และมีศักยภาพ
- พัฒนาศึกษาให้มีอัตลักษณ์เฉพาะ เช่น ด้านภาษา วัฒนธรรม และค่านิยมรักท้องถิ่น
- สร้างภูมิทัศน์ทานให้นักศึกษากรุ ออกไปทำงานในสังคมได้อย่างดี

3) ยุทธศาสตร์พัฒนากระบวนการเรียนรู้

- ปรับปรุงระบบและรูปแบบการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- จัดการเรียนการสอนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- แสวงหาอาจารย์ดี / เก่ง มาเสริมการเรียนการสอน
- หาคณาจารย์ต้นแบบ
- จัดกระบวนการหล่อหลอมจิตวิญญาณของความเป็นครู

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- จัดหาและสร้างแหล่งเรียนรู้ของนักศึกษาครู
- จัดระบบโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนาวิชาชีพ
- จัดเครือข่ายกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- จัดเครือข่ายกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น

2.5 ดร.พรศรี นิยมแก้ว ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวิชาชีพ ครุสภา ได้ให้ตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ไว้ดังต่อไปนี้

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการผลิต มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- จัดกระบวนการเรียนการสอนให้เข้มข้นตามสาขาวิชา
- จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ
- จัดกิจกรรมหล่อหลอมจิตวิญญาณแห่งวิชาชีพครูตั้งแต่ ปี 1

2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- ส่งเสริมการศึกษาต่อ / พัฒนาคุณวุฒิของคณาจารย์
- การพัฒนาผลงานทางวิชาการ งานวิจัยและตำรา
- จัดโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย
- จัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพคณาจารย์อย่างเป็นระบบ / ต่อเนื่อง

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพครู มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- จัดกระบวนการฝึกวิชาชีพครูกับครูพี่เลี้ยงต้นแบบ / มีอาชีพ
- จัดระบบการนิเทศติดตามกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพอย่างเข้มข้น
- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- สร้างเครือข่ายกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- สร้างเครือข่ายกับคณะครุศาสตร์
- สร้างเครือข่ายกับชุมชน / ท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(อบจ. / เทศบาล / อบต.)

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ เพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้ดังนี้

สรุปตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะกรรมการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ศ. ดร. ไพฑูรย์ สินถารัตน์	ศ. ดร. ชีระ บุญเจริญ	รศ. ดร. สมาน อัสวภูมิ	ดร. จักรพรรดิ วะทา	ดร. พรศรี นิมแก้ว
ยุทธศาสตร์การ สร้างความเป็น เลิศ	ยุทธศาสตร์การ สร้างวิสัยทัศน์ ความสอดคล้อง ในอนาคต			
ยุทธศาสตร์ พัฒนาอาจารย์ ให้เป็นผู้มีอาชีพ	ยุทธศาสตร์ความ เป็นผู้นำมีอาชีพ	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาอาจารย์	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาอาจารย์
ยุทธศาสตร์การ สร้างเครือข่าย การพัฒนา	ยุทธศาสตร์การมี ส่วนร่วมในการ พัฒนาวิชาชีพ	ยุทธศาสตร์การ สร้างเครือข่าย การพัฒนา	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาเครือข่าย	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาเครือข่าย
		ยุทธศาสตร์การ พัฒนาคุณภาพ นักศึกษา	ยุทธศาสตร์การ สร้างอัตลักษณ์	
	ยุทธศาสตร์การ พัฒนา กระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาหลักสูตรที่ เน้นสมรรถนะ	ยุทธศาสตร์การ พัฒนา กระบวนการ เรียนรู้	ยุทธศาสตร์การ พัฒนา กระบวนการ ผลิต
ยุทธศาสตร์การ พัฒนางานวิจัย	ยุทธศาสตร์การ เสริมศักยภาพด้าน เทคโนโลยีและ สารสนเทศ	ยุทธศาสตร์การ สร้าง ประสบการณ์ วิชาชีพ		ยุทธศาสตร์การ พัฒนาวิชาชีพ ครู

ดังนั้น ตำแหน่งยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่สรุปและประมวลผลตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ควรมียุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรคุณภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ภายใต้ยุทธศาสตร์หลักทั้ง 5 ด้าน ควรมียุทธศาสตร์รอง และแนวดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อเสริมยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์รอง ให้เข้มแข็ง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

1.1 การสรรหาผู้นำมืออาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.1.1 คัดเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงเป็นคนปกติ
- 1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนคณาจารย์รุ่นใหม่ เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้นำในอนาคต
- 1.2.3 สลับบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำและผู้ตาม

1.2 แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนา เป็นยุทธศาสตร์คณะอย่างเหมาะสม
- 1.2.2 เลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมา ดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก
- 1.2.3 นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 1.2.4 กำกับ ติดตาม ช่วยเหลือ และประเมินผล ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 1.2.5 นำข้อมูลการประเมินผลมาพัฒนาคณะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 คณะแห่งการเรียนรู้ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.3.1 จัดกิจกรรมการเสวนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นประจำทุกเดือน
- 1.3.2 จัดกิจกรรมอบรมสัมมนา หรือส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุมอบรมสัมมนา ที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น แล้วให้นำเสนอผลการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อ ส่งเสริมการเรียนรู้

1.3.3 จัดสรรสื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ และ Wi-Fi Zone เพื่อการสืบค้นและเรียนรู้

1.3.4 จัดปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาตนเองของคณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรคุณภาพ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

2.1 การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 ให้อำนาจการศึกษาระดับปริญญาเอกและหลังปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ

2.1.2 ให้อำนาจสนับสนุนการพัฒนาผลงานทางวิชาการ งานวิจัย ตำรา และเอกสารประกอบการสอน รวมทั้งการตีพิมพ์เผยแพร่

2.1.3 จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ในการพัฒนาที่สำเร็จแล้ว

2.1.4 เชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติหรือระดับชาติ มาให้ความรู้ เทคนิค และวิธีการในการพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่

2.1.5 ส่งคณาจารย์และบุคลากรของคณะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเอง การพัฒนางาน ของหน่วยงานที่จัดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.2 การพัฒนานักศึกษาคณาจารย์ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 จัดกิจกรรมปรับฐานความรู้ ความคิด เจตคติ และเสริมจิตวิญญาณของความเป็นครู

2.2.2 จัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

2.2.3 จัดกิจกรรมการพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และวันสำคัญของชุมชนท้องถิ่น

2.2.4 จัดกิจกรรมการสอนภาษาถิ่น ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เขมร ลาว เวียดนาม และ จีน

2.3 การสร้างสังคมอุดมปัญญา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

2.3.1 จัด Wi-Fi Zone ทุกอาคาร

2.3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ สำหรับนักศึกษา เจ้าหน้าที่และคณาจารย์

2.3.3 จัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาจัดนิทรรศการเผยแพร่

2.3.4 จัดเวที ป้ายแสดงผลงาน และการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาวิชาชีพครู



### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 4 ยุทธศาสตร์รอง

- 3.1 การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.1.1 วิจัยความต้องการครูในสาขาวิชาต่าง ๆ
  - 3.1.2 วิจัยและพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เน้นสมรรถนะตามความต้องการของสังคม และท้องถิ่น
  - 3.1.3 วิจัยและพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการหล่อหลอมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- 3.2 การพัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.2.1 วิจัยและพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาสมรรถนะของครู
  - 3.2.2 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามความถนัดความสนใจ ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ และการเผชิญสถานการณ์จริง
  - 3.2.3 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นคุณธรรมนำความรู้ ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเรียนการสอนทุกรายวิชา
- 3.3 การพัฒนาศักยภาพงานวิจัยและพัฒนา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.3.1 จัดการเรียนการสอนวิชาวิจัยโดยเน้นกระบวนการวิจัยและมีผลงานวิจัย
  - 3.3.2 ให้อุทิศทุนวิจัยสำหรับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง
  - 3.3.3 จัดเวทีกวิจัยใหม่และตีพิมพ์เผยแพร่
  - 3.3.4 จัดกิจกรรมประกวดและมอบรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น
- 3.4 การพัฒนาระบบและรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.4.1 จัดกระบวนการสร้างประสบการณ์วิชาชีพครูตั้งแต่เริ่มเรียน
  - 3.4.2 ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา เพื่อสรรหาและคัดเลือกครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแกนนำ
  - 3.4.3 กำหนดให้นักศึกษาคณะครุศาสตร์เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากครูต้นแบบที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว
  - 3.4.4 ประสานการจัดกิจกรรมการสร้างประสบการณ์วิชาชีพร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
  - 3.4.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
  - 3.4.6 วิจัยและพัฒนาระบบ รูปแบบ และกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

4.1 การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 4.1.1 จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา
- 4.1.2 จัดศูนย์สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา
- 4.1.3 จัดกิจกรรมแข่งขันทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

4.2 การสร้างสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 4.2.1 จัดกิจกรรมอบรมและพัฒนาการสร้างสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา
- 4.2.2 จัดกิจกรรมประกวดสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
- 4.2.3 ประกาศ ยกย่อง และมอบรางวัลสำหรับผู้มีผลงานด้านสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

4.3 การพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 4.3.1 จัดกิจกรรมให้ความรู้เพื่อพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา
- 4.3.2 ให้งบประมาณสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา
- 4.3.3 ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

5.1 การแสวงหาความร่วมมือ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 5.1.1 ประสานความร่วมมือในการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาชีพครูกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
- 5.1.2 ประสานความร่วมมือในการคัดสรร และให้ทุนสนับสนุนการเรียนครูกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
- 5.1.3 ประสานความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน การสร้างประสบการณ์ และการพัฒนาวิชาชีพพร้อมๆกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา

- 5.1.4 ร่วมมือกับกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษาในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการครู
- 5.2 การพัฒนาเครือข่าย มีแนวดำเนินการ ดังนี้
- 5.2.1 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
- 5.2.2 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียง
- 5.2.3 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยด้วยกัน
- 5.2.4 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครูทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น
- 5.2.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับสถานศึกษา
- 5.3 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีแนวดำเนินการ ดังนี้
- 5.3.1 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู ร่วมประเมินผลการพัฒนางานของคณะครุศาสตร์ ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- 5.3.2 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู ร่วมประเมินกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
- 5.3.3 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู ร่วมประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาที่จะประกอบ วิชาชีพครู

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ได้ยุทธศาสตร์หลัก 5 ข้อ ยุทธศาสตร์รอง 16 ข้อ และแนวดำเนินการ 62 ข้อ ซึ่งได้นำข้อสรุปดังกล่าว สำหรับการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผู้เกี่ยวข้องด้านมาตรฐานวิชาชีพครู ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผู้เกี่ยวข้องด้านมาตรฐานวิชาชีพครู โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 18 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ค หน้า 296) โดยนำข้อเสนอ จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ได้ข้อสรุป ยุทธศาสตร์หลัก 5 ข้อ ยุทธศาสตร์รอง 16 ข้อ และแนว ดำเนินการ 63 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

1.2 การสรรหาผู้นำมืออาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

1.1.1 คัดเลือกผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงเป็นคนพบดี

- 1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนคณาจารย์รุ่นใหม่ เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้นำในอนาคต
- 1.2.3 สลับบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำและผู้ตาม
- 1.2 แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 1.2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนา เป็นยุทธศาสตร์คณะอย่างเหมาะสม
  - 1.2.2 เลือkyุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่เป็นจุดแข็งและ โอกาสมา ดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก
  - 1.2.3 นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
  - 1.2.4 กำกับ ติดตาม ช่วยเหลือ และประเมินผล ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
  - 1.2.5 นำข้อมูลการประเมินผลมาพัฒนาคณะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 1.3 การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 1.3.1 มีการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของคณะ
  - 1.3.2 จัดระบบงานและออกแบบแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพจริง
  - 1.3.3 สร้างความร่วมมือที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง
  - 1.3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรคุณภาพ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

- 2.1 การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 2.1.1 ให้อทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกและหลังปริญญาเอกทั้งในและ ต่างประเทศ
  - 2.1.2 ให้อทุนสนับสนุนการพัฒนาผลงานทางวิชาการ งานวิจัย ตำรา และเอกสาร ประกอบการสอน รวมทั้งการตีพิมพ์เผยแพร่
  - 2.1.3 จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ในการพัฒนา งานที่สำเร็จแล้ว
  - 2.1.4 เชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติหรือระดับชาติ มาให้ความรู้ เทคนิค และวิธีการในการพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่
  - 2.1.5 ส่งคณาจารย์และบุคลากรของคณะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเอง การ พัฒนางาน ของหน่วยงานที่จัดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## 2.2 การพัฒนานักศึกษาคณาภพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.2.1 จัดกิจกรรมปรับฐานความรู้ ความคิด เจตคติ และเสริมจิตวิญญาณของความเป็นครู
- 2.2.2 จัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
- 2.2.3 จัดกิจกรรมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และวันสำคัญของชุมชนท้องถิ่น
- 2.2.4 จัดหลักสูตรระยะสั้น หรือกิจกรรมการสอนภาษาถิ่น ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เขมร ลาว เวียดนาม และ จีน

## 2.3 การสร้างสังคมอุดมปัญญา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.3.1 จัด Wi-Fi Zone ทุกอาคาร
- 2.3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ และจัดศูนย์รวมเครื่องมืออาชีพในท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา เจ้าหน้าที่และคณาจารย์
- 2.3.3 จัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาจัดนิทรรศการเผยแพร่
- 2.3.4 จัดเวที ป้ายแสดงผลงาน และการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาวิชาชีพครู

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 4 ยุทธศาสตร์รอง

### 3.1 การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 3.1.1 วิจัยความต้องการครูในสาขาวิชาต่าง ๆ
- 3.1.2 วิจัยและพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เน้นสมรรถนะตามความต้องการของสังคมและท้องถิ่น
- 3.1.3 วิจัยและพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการหล่อหลอมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

### 3.2 การพัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 3.2.1 วิจัยและพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาสมรรถนะของครู
- 3.2.2 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามความถนัดความสนใจ ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ และการเผชิญสถานการณ์จริง
- 3.2.3 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นคุณธรรมนำความรู้ ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเรียนการสอนทุกรายวิชา
- 3.2.4 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต



- 3.3 การพัฒนาศักยภาพงานวิจัยและพัฒนา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
- 3.3.1 จัดการเรียนการสอนวิชาวิจัยโดยเน้นกระบวนการวิจัยและมีผลงานวิจัย
  - 3.3.2 ให้นำทุนวิจัยสำหรับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง
  - 3.3.3 จัดเวทีนักวิจัยใหม่ ตีพิมพ์เผยแพร่และเผยแพร่ผลงานวิจัยทางสื่ออินเทอร์เน็ต
  - 3.3.4 จัดกิจกรรมประกวดและมอบรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น

3.4 การพัฒนาระบบและรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 3.4.1 จัดกระบวนการสร้างประสบการณ์วิชาชีพครูตั้งแต่เริ่มเรียน
- 3.4.2 ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา เพื่อสรรหาและคัดเลือกครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแกนนำ
- 3.4.3 กำหนดให้นักศึกษาคณะครุศาสตร์เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากครูต้นแบบที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว
- 3.4.4 ประสานการจัดกิจกรรมการสร้างประสบการณ์วิชาชีพพร้อมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
- 3.4.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
- 3.4.6 วิจัยและพัฒนาระบบ รูปแบบ และกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

4.1 การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 4.1.1 จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา
- 4.1.2 จัดศูนย์สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา
- 4.1.3 จัดกิจกรรมแข่งขันทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

4.2 การสร้างสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 4.2.1 จัดกิจกรรมอบรมและพัฒนาการสร้างสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา
- 4.2.2 จัดกิจกรรมประกวดสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
- 4.2.3 ประกาศ ขกย่อง และมอบรางวัลสำหรับผู้มีผลงานด้านสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

4.3 การพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา มีแนว  
ดำเนินการ ดังนี้

- 4.3.1 จัดกิจกรรมให้ความรู้เพื่อพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และ  
นวัตกรรมทางการศึกษา
- 4.3.2 ให้งบประมาณสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม  
ทางการศึกษา
- 4.3.3 ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทาง  
การศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

5.1 การแสวงหาความร่วมมือ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 5.1.1 ประสานความร่วมมือในการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาชีพครูกับสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
- 5.1.2 ประสานความร่วมมือในการคัดสรร และให้ทุนสนับสนุนการเรียนครูกับ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
- 5.1.3 ประสานความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน การสร้างประสบการณ์  
และการพัฒนาวิชาชีพร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และ  
สถานศึกษา
- 5.1.3 ร่วมมือกับกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษาในการ  
คัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการครู

5.4 การพัฒนาเครือข่าย มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 5.2.1 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
- 5.2.2 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียง
- 5.2.3 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยด้วยกัน
- 5.2.4 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครูทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น
- 5.2.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับสถานศึกษา

5.5 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 5.3.1 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู  
ร่วมประเมินผลการพัฒนางานของคณะครุศาสตร์ ตามเกณฑ์คุณภาพ  
การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

5.3.2 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู  
ร่วมประเมินกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

5.3.3 เชิญผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู  
ร่วมประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาที่จะประกอบ  
วิชาชีพครู

การประชุมพิจารณาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร  
ระดับคณะ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบัน จำนวน 102 คน เมื่อวันที่ 8  
มีนาคม 2554 (รายชื่อในภาคผนวกหน้า 297) โดยการนำเสนอข้อสรุปจากตอนที่ 3 ประกอบการ  
ประชุมพิจารณาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์ ได้ข้อสรุป ยุทธศาสตร์หลัก 5 ข้อ  
ยุทธศาสตร์รอง 16 ข้อ และแนวดำเนินการ 65 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

1.3 การสรรหาผู้นำมืออาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.1.1 สรรหาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงเป็นคณบดี
- 1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนคณาจารย์รุ่นใหม่ เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้นำในอนาคต
- 1.2.3 สลับบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำและผู้ตาม

1.2 แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนา  
เป็นยุทธศาสตร์คณะอย่างเหมาะสม
- 1.2.2 เลือkyุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมา  
ดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก
- 1.2.3 นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 1.2.4 กำกับ ติดตาม ช่วยเหลือ และประเมินผล ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 1.2.5 นำข้อมูลการประเมินผลมาพัฒนาคณะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1.3.1 มีการกำหนดกลยุทธ มาตรการ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ  
ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของคณะ
- 1.3.2 จัดระบบงานและออกแบบแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพจริง
- 1.3.3 สร้างความร่วมมือที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง
- 1.3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนงาน โครงการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรคุณภาพ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

### 2.1 การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.1.1 ให้ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกและหลังปริญญาเอกทั้งในและต่างประเทศ
- 2.1.2 ให้ทุนสนับสนุนการพัฒนาผลงานทางวิชาการ งานวิจัย ตำรา และเอกสารประกอบการสอน รวมทั้งการตีพิมพ์เผยแพร่
- 2.1.3 จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ในการพัฒนาที่สำเร็จแล้ว
- 2.1.4 เชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติหรือระดับชาติ มาให้ความรู้ เทคนิค และวิธีการในการพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่
- 2.1.5 ส่งคณาจารย์และบุคลากรของคณะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเอง การพัฒนางาน ของหน่วยงานที่จัดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### 2.2 การพัฒนานักศึกษาคุณภาพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.2.1 จัดกิจกรรมปรับฐานความรู้ ความคิด เจตคติ และเสริมจิตวิญญาณของความเป็นครู
- 2.2.2 จัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
- 2.2.3 จัดกิจกรรมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และวันสำคัญของชุมชนท้องถิ่น
- 2.2.4 จัดหลักสูตรระยะสั้น หรือกิจกรรมการสอนภาษาอังกฤษ ภาษาถิ่น ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เขมร ลาว เวียดนาม และ จีน

### 2.3 การสร้างสังคมอุดมปัญญา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

- 2.3.1 จัด Wi-Fi Zone ทุกอาคาร
- 2.3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ และจัดศูนย์รวมครุมืออาชีพในท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา เจ้าหน้าที่และคณาจารย์แบบยึดพื้นที่และภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน
- 2.3.3 จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำมาจัดนิทรรศการเผยแพร่
- 2.3.4 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวพระราชดำริ และดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เน้นอัตลักษณ์ของท้องถิ่นและพัฒนาสู่มาตรฐานสากล
- 2.3.5 จัดเวที ป้ายแสดงผลงาน และการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาวิชาชีพครู

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 4 ยุทธศาสตร์รอง

- 3.1 การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.1.1 วิจัยความต้องการครูในสาขาวิชาต่าง ๆ
  - 3.1.2 วิจัยและพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เน้นสมรรถนะตามความต้องการของสังคม และท้องถิ่น
  - 3.1.3 วิจัยและพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการหล่อหลอมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- 3.2 การพัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.2.1 วิจัยและพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาสมรรถนะของครู
  - 3.2.2 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามความถนัดความสนใจ ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ และการเผชิญสถานการณ์จริง
  - 3.2.3 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นคุณธรรมนำความรู้ ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการเรียนการสอนทุกรายวิชา
  - 3.2.4 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต
- 3.3 การพัฒนาศักยภาพงานวิจัยและพัฒนา มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.3.1 จัดการเรียนการสอนวิชาวิจัยโดยเน้นกระบวนการวิจัยและมีผลงานวิจัย
  - 3.3.2 ให้นำทุนวิจัยสำหรับผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง
  - 3.3.3 จัดเวทีนักวิจัยใหม่ ตีพิมพ์เผยแพร่และเผยแพร่ผลงานวิจัยทางสื่ออินเทอร์เน็ต
  - 3.3.4 จัดกิจกรรมประกวดและมอบรางวัลผลงานวิจัยดีเด่น
- 3.4 การพัฒนาระบบและรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 3.4.1 จัดกระบวนการสร้างประสบการณ์วิชาชีพครูตั้งแต่เริ่มเรียน
  - 3.4.2 ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา เพื่อสรรหาและคัดเลือกครูดีเด่น ครูต้นแบบ หรือครูแกนนำ
  - 3.4.3 กำหนดให้นักศึกษาคณะครุศาสตร์เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากครูต้นแบบที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว
  - 3.4.4 ประสานการจัดกิจกรรมการสร้างประสบการณ์วิชาชีพพร้อมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
  - 3.4.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา



3.4.6 วิจัยและพัฒนาระบบ รูปแบบ และกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ  
 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

4.1 การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี มีแนวดำเนินการ ดังนี้

4.1.1 จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต  
 สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา

4.1.2 จัดศูนย์สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และ  
 นักศึกษา

4.1.3 จัดกิจกรรมแข่งขันทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และ  
 อินเทอร์เน็ต

4.2 การสร้างสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

4.2.1 จัดกิจกรรมอบรมและพัฒนาการสร้างสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทาง  
 การศึกษา สำหรับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา

4.2.2 จัดกิจกรรมประกวดสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

4.2.3 ประกาศ ขกย่อง และมอบรางวัลสำหรับผู้มีผลงานด้านสื่อเทคโนโลยีและ  
 นวัตกรรมทางการศึกษา

4.3 การพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา  
 มีแนวดำเนินการ ดังนี้

4.3.1 จัดกิจกรรมให้ความรู้เพื่อพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และ  
 นวัตกรรมทางการศึกษา

4.3.2 ให้งบประมาณสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม  
 ทางการศึกษา

4.3.3 ตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทาง  
 การศึกษา

4.3.4 จัดระบบ หน่วยงาน และบุคคลเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยและพัฒนาด้าน  
 เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

5.1 การแสวงหาความร่วมมือ มีแนวดำเนินการ ดังนี้

5.1.1 ประสานความร่วมมือในการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านวิชาชีพครูกับสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา

5.1.2 ประสานความร่วมมือในการคัดสรร และให้ทุนสนับสนุนการเรียนครูกับ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา

- 5.1.3 ประสานความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน การสร้างประสบการณ์ และการพัฒนาวิชาชีพพร้อมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษา
- 5.1.4 ร่วมมือกับกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และสถานศึกษาในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการครู
- 5.2 การพัฒนาเครือข่าย มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 5.2.1 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
  - 5.2.2 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีชื่อเสียง
  - 5.2.3 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับมหาวิทยาลัยด้วยกัน
  - 5.2.4 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครูทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น
  - 5.2.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูกับสถานศึกษา
- 5.3 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีแนวดำเนินการ ดังนี้
  - 5.3.1 เชิญคณาจารย์ ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครูร่วมประเมินผลการพัฒนางานของคณะครุศาสตร์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
  - 5.3.2 เชิญคณาจารย์ ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครูร่วมประเมินกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
  - 5.3.3 เชิญคณาจารย์ ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและองค์กรวิชาชีพครู ร่วมประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาที่จะประกอบวิชาชีพครู

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอเป็นลำดับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และคำถามวิจัยข้อที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นอย่างไร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

1.1 จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ของหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (5) ปี ย้อนหลัง 3 ปีการศึกษา คือ ปีการศึกษา 2550 – 2552 พบว่า มีจำนวนเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด

1.2 สาขาวิชาที่เปิดสอนในหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (5) ปี มีดังนี้ การศึกษาปฐมวัย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ทั่วไป เคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ คอมพิวเตอร์ศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา การศึกษาพิเศษ ศิลปกรรม (ดนตรี) ศิลปกรรม(ทัศนศิลป์) ศิลปศึกษา พลศึกษา และเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา

1.3 หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มีเปิดการสอนเฉพาะที่คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และ สุรินทร์ ซึ่งมีผู้สนใจเข้ารับการศึกษเป็นจำนวนมาก แต่หลักสูตรดังกล่าว คุรุสภาได้ประกาศยกเลิกไปแล้ว ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม 2553

1.4 จำนวนคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง มีสัดส่วนต่อจำนวนนักศึกษาในอัตราส่วนที่ต่ำ ส่วนตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ไม่มีตำแหน่งศาสตราจารย์ มีตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ประมาณร้อยละ 10 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 50 และอาจารย์ ร้อยละ 30 – 40 ส่วนวุฒิการศึกษาของคณาจารย์ พบว่า ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนระดับปริญญาเอก มีจำนวนรองลงมา อัตราการเกษียณอายุราชการใน 5 ปีข้างหน้า พบว่ามีประมาณ ร้อยละ 30 – 60 ส่วนอาจารย์พนักงานและอาจารย์อัตราจ้าง พบว่า มีสัดส่วนน้อย

1.5 ภาวะการมีงานทำของบัณฑิตคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า บัณฑิตมีงานทำร้อยละ 80 ขึ้นไป

1.6 การจัดการเรียนการสอนของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา บุรีรัมย์ อุบลราชธานี และสุรินทร์ ทุกแห่งจัดการเรียนการสอนร่วมกับคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยคณะเหล่านี้เป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาในสาขาวิชาหลัก ส่วนวิชาชีพครู และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เป็นความรับผิดชอบหลักของคณะครุศาสตร์

1.7 กระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ จะมีการประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยมีคณาจารย์ของสาขาวิชาหลักและคณาจารย์คณะครุศาสตร์ ร่วมเป็นคณะอาจารย์นิเทศ และร่วมประเมินผล ส่วนใหญ่ผู้บริหารและคณะครู ในสถานศึกษามีความพึงพอใจมากกว่านักศึกษาฝึกประสบการณ์ ที่สามารถช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระงานการสอนและงานอื่น ๆ ของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้ดังนี้

1. คณาจารย์มีอัตราเกษียณอายุราชการมาก
2. วุฒิต่างการศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ประจำ ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา
3. การรับนักศึกษาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ
4. นโยบายการผลิตครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง
5. ยังไม่มีมาตรการจูงใจอย่างเป็นระบบ เพื่อดึงดูดนักเรียนเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ที่ชัดเจน
6. งบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา และสังคมศาสตร์ มีอัตราส่วนค่อนข้างต่ำ
7. งานวิจัย ตำรา และเอกสารทางวิชาการด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ มีสัดส่วนต่อคณาจารย์ ค่อนข้างต่ำ

2. ความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ สรุปได้ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) และเอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ คือ

การที่คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นคณะดั้งเดิม เริ่มต้นจากการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพครู มาพร้อมกับการที่ก่อตั้งวิทยาลัยครูสุรินทร์ จึงเป็นที่ยอมรับของวงการการศึกษา โดยเฉพาะข้าราชการครูในท้องถิ่น ประกอบกับในสภาพปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต มีอัตราการรับบุคคลเข้าเป็นข้าราชการครูเพื่อทดแทนการเกษียณอายุราชการมากขึ้น วิชาชีพครูมีความมั่นคง มีค่าตอบแทน เงินเดือนสูง สวัสดิการดี จึงเป็นปัจจัยจูงใจให้ผู้ปกครองนักเรียนสนใจเข้ารับการศึกษาในคณะครุศาสตร์เพิ่มมากขึ้น

2.2 สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และเอื้อต่อการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ คือ ผู้บริหารคณะครุศาสตร์มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนางานและคณะครุศาสตร์มีหลักสูตรให้เลือกเรียนมากถึง 11 สาขาวิชา มีทุนการศึกษาสำหรับผู้เรียนดี คณะมีผลการประเมินระบบประกันคุณภาพอยู่ในระดับดี และในสังคม / ท้องถิ่น ยังมีศิษย์เก่าที่มีผลงาน มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของสังคม

2.3 สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ แต่ต้องดำเนินการปรับปรุง พัฒนาและยกระดับ คือ

คณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มีอัตราการเกษียณอายุราชการมากทุกปี แต่จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปี นอกจากนี้อาคาร สถานที่ และห้องเรียน ไม่สัมพันธ์กับปริมาณที่เพิ่มขึ้น และบุคลากรสายสนับสนุนยังเป็นเพียงลูกจ้าง จึงขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานมีการออกกลางคันอยู่เสมอ และเนื่องจากคณาจารย์มีจำนวนลดลง แต่นักศึกษาเพิ่มขึ้น ทำให้คณาจารย์มีภาระงานด้านการสอนมากเกินไป ซึ่งอาจกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลงานทางวิชาการ งานวิจัย ตำรา และเอกสารทางวิชาการ มีจำนวนจำกัด

นอกจากนี้ คณะครุศาสตร์ยังได้รับงบประมาณสนับสนุนต่ำ เมื่อเทียบกับคณะวิทยาศาสตร์ และนักศึกษาที่เข้าเรียนคณะครุศาสตร์ส่วนมาก เนื่องจากไม่สามารถสอบคัดเลือกเข้าในคณะและมหาวิทยาลัยที่เลือกในอันดับต้น ๆ ไม่ได้แผนยุทธศาสตร์ของคณะครุศาสตร์ ยังไม่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้

2.4 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม (Threats) ต่อการพัฒนาวิชาชีพครูของคณะครุศาสตร์ คือ

ในปัจจุบันนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการด้านการผลิตครู มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทั้งระบบการรับ จำนวนปีที่ศึกษา และทุนการศึกษาไม่ต่อเนื่อง หรืองบประมาณสนับสนุนด้านครุศาสตร์ จึงเป็นสาเหตุสำคัญให้ผู้สนใจเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ ขาดความเชื่อมั่นและไม่แน่ใจในนโยบายดังกล่าว และหน่วยงานระดับนโยบาย ผู้ผลิตและหน่วยงานที่รับครู รวมทั้งผู้ควบคุมดูแลครู ยังไม่มีรูปแบบ ระบบ และกระบวนการที่ชัดเจน ในการประสานนโยบาย และ



ประสานแผนการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผล  
กระทบต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ของคณะครุศาสตร์

ความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่  
เป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของคณบดีคณะครุศาสตร์
  - 1.1 เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบสูง
  - 1.2 เป็นผู้นำที่ยึดเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์เป็นหลักในการบริหารงาน
  - 1.3 เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 1.4 ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ให้เกียรติรุ่นพี่ และอาจารย์อาวุโส
  - 1.5 บริหารงานในรูปคณะกรรมการ
  - 1.6 บริหารงานยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์คณะครุศาสตร์
  - 2.1 มีความพยายามในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
  - 2.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อน  
ยุทธศาสตร์ของคณะ
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับคณะครุศาสตร์
  - 3.1 มีการสำรวจความต้องการ การประเมินความคิดเห็นของนักศึกษาและบุคลากร  
ผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.2 มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างนักศึกษา คณาจารย์และบุคลากรของคณะ
  - 3.3 นักศึกษา เจ้าหน้าที่ และคณาจารย์ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และทุกส่วนมี  
ความพึงพอใจต่อคณะในระดับสูง
4. การวิเคราะห์ การวัด และการจัดการความรู้ของคณะครุศาสตร์
  - 4.1 มีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศของคณะ แต่ยังไม่สมบูรณ์นัก อยู่ระหว่างการ  
ทดลอง ปรับปรุง และพัฒนา
  - 4.2 มีการประเมินผลการดำเนินงานในระดับคณะ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุง  
และพัฒนา
5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์
  - 5.1 ผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ ส่วนใหญ่มีความสามัคคี กลมเกลียวกันดี
  - 5.2 การจัดกิจกรรมในระดับคณะมีบรรยากาศที่ดี
  - 5.3 ผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์มีขวัญ กำลังใจที่ดี ทำงานแบบพี่ – น้อง

- 5.4 มีสวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน
- 5.5 มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน
- 5.6 มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
6. การจัดกระบวนการของคณะครุศาสตร์
  - 6.1 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ
  - 6.2 มีการกำหนดกรอบภาระงานในการทำงานที่ชัดเจน
  - 6.3 มีการประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำ
  - 6.4 มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงาน เป็นรายไตรมาส
  - 6.5 มีการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนางานของคณะ
7. ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์
  - 7.1 บัณฑิตคณะครุศาสตร์ ทุกรุ่นมีงานทำร้อยละ 80 ขึ้นไป
  - 7.2 ผลการประเมินบัณฑิตคณะครุศาสตร์ของนายจ้าง ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร อยู่ในระดับ ดี
  - 7.3 ผลการประเมินคุณภาพภายใน / ภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีผลการประเมินอยู่ในระดับ ดี
  - 7.4 คณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นคณะที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับแนวหน้าของมหาวิทยาลัย
  - 7.5 เป็นคณะที่ได้รับการยอมรับและเป็นคณะแกนนำการพัฒนาในระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก
  - 7.6 คณบดีคณะครุศาสตร์ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ของคณะ
  - 7.7 นักศึกษาคณะครุศาสตร์ ได้รับการดูแล การส่งเสริมและพัฒนาเป็นอย่างดี
  - 7.8 นักศึกษามีความพึงพอใจต่อคณะในระดับมาก
  - 7.9 มีเครือข่ายในการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
  - 7.10 งบประมาณสนับสนุนคณะครุศาสตร์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อเทียบกับสาขาวิทยาศาสตร์
  - 7.11 สังคม ชุมชน ให้การยอมรับในคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
  - 7.12 คณะครุศาสตร์มีศิษย์เก่าที่มีผลงานโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับของสังคมและท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก
3. การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู

สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ  
ที่เป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอเป็นภาพรวมของยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู  
สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดังแผนภาพที่ 8



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู  
สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

- 1.1 การสรรหาผู้นำมืออาชีพ (มี 3 แนวดำเนินการ)
- 1.2 แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ (มี 5 แนวดำเนินการ)
- 1.3 การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (มี 4 แนวดำเนินการ)

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาบุคลากรคุณภาพ มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

- 2.1 การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ (มี 5 แนวดำเนินการ)
- 2.2 การพัฒนานักศึกษาคูณาภาพ (มี 4 แนวดำเนินการ)
- 2.3 การสร้างสังคมอุดมปัญญา (มี 5 แนวดำเนินการ)

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 4 ยุทธศาสตร์รอง

- 3.1 การพัฒนาหลักสูตร (มี 3 แนวดำเนินการ)
- 3.2 การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ (มี 4 แนวดำเนินการ)
- 3.3 การพัฒนาศักยภาพงานวิจัยและพัฒนา (มี 4 แนวดำเนินการ)
- 3.4 การพัฒนารูปแบบการสร้างประสบการณ์วิชาชีพ (มี 6 แนวดำเนินการ)

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ  
มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

- 4.1 การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี (มี 3 แนวดำเนินการ)
- 4.2 การสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (มี 3 แนวดำเนินการ)
- 4.3 การพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (มี 4 แนวดำเนินการ)

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 ยุทธศาสตร์รอง

- 5.1 การแสวงหาความร่วมมือ (มี 4 แนวดำเนินการ)
- 5.2 การพัฒนาเครือข่าย (มี 5 แนวดำเนินการ)
- 5.3 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (มี 3 แนวดำเนินการ)

แผนภาพที่ 8 สรุปภาพรวมยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

จากแผนภาพที่ 8 สรุปภาพรวมยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับ คณะ ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ แสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทาง วิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 5 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์รอง 16 ยุทธศาสตร์ และแนวดำเนินการ 65 ข้อ รายละเอียดของ ยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์รอง มีดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์รอง

- 1.1 การสรรหาผู้นำมืออาชีพ
- 1.2 แผนยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ
- 1.3 การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนามุขลาคณาจารย์

ยุทธศาสตร์รอง

- 2.1 การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรมืออาชีพ
- 2.2 การพัฒนานักศึกษาคณาจารย์
- 2.3 การสร้างสังคมอุดมปัญญา

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์รอง

- 3.1 การพัฒนาหลักสูตร
- 3.2 การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้
- 3.3 การพัฒนาศักยภาพงานวิจัยและพัฒนา
- 3.4 การพัฒนาระบบและรูปแบบการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

4. ยุทธศาสตร์การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์รอง

- 4.1 การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี
- 4.2 การสร้างสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
- 4.3 การพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา

5. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ยุทธศาสตร์รอง

- 5.1 การแสวงหาความร่วมมือ
- 5.2 การพัฒนาเครือข่าย
- 5.3 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล



## การอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การอภิปรายผลด้านสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2 การอภิปรายผลการศึกษาด้านความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ส่วนที่ 3 การอภิปรายผลยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

1. การอภิปรายผลในภาพรวมของยุทธศาสตร์
2. การอภิปรายผลประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์

รายละเอียดการอภิปรายผลทั้ง 3 ส่วน มีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การอภิปรายผลด้านสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการศึกษาที่พบว่า สภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ นโยบายการผลิตครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความชัดเจน และไม่ต่อเนื่อง คณาจารย์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก แต่จำนวนนักศึกษาครูมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี นอกจากนี้ยังไม่มีมาตรการจูงใจเพื่อดึงดูดนักเรียนเข้าศึกษาในคณะครุศาสตร์ที่ชัดเจน งบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา สังคมศาสตร์ ก่อนข้างจำกัด ส่วนงานวิจัย ตำรา เอกสารวิชาการของบุคลากรคณะครุศาสตร์มีอัตราส่วนต่อคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ

ซึ่งสอดคล้องกับ ดิเรก พรสีมา (2544) ที่กล่าวว่า กำหนดให้มีนโยบายหลักของรัฐในการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อสร้างและจูงใจให้มีคนเก่ง คนดี เข้ามาเป็นครู โดยหาทางเพิ่มรายได้และมาตรการเสริมต่าง ๆ รวมทั้ง การเลื่อนขั้นด้วยการจัดฝึกอบรมและเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูอย่างกว้างขวาง จัดให้มีการประกันคุณภาพครูในด้านต่าง ๆ ปรับรื้อระบบการผลิตครูเพื่อให้สามารถผลิตกำลังคนได้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยรวมหน่วยงานการผลิตครูไว้ภายใต้หน่วยงานเดียวกันเพื่อให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและผลิตครูหลายระดับให้เพียงพอับความต้องการครูในประเทศ และปรับบทบาทของคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งชาติให้มีทั้งหน้าที่ในการผลิตครูและการฝึกอบรมครู และ พงุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2544) ที่กล่าวว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มีภาวะวิกฤตสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ภาวะวิกฤตจำนวนบัณฑิตใหม่ที่ไม่ว่าง

กับความต้องการอันแท้จริง กล่าวคือ มีบัณฑิตใหม่ระดับปริญญาตรีมากกว่าความต้องการในภาพรวม แต่ไม่เพียงพอในสาขาที่ขาดแคลน ทั้งในระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก (2) ภาวะวิกฤตสัดส่วนคณาจารย์ต่อนิสิต/นักศึกษา กล่าวคือ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์หลายแห่งมีสัดส่วนคณาจารย์ต่อนิสิต/นักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา เนื่องจากการรับนิสิต/นักศึกษามากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และ (3) ภาวะวิกฤตคณาจารย์เกษียณอายุราชการ กล่าวคือ ภายในปี 2554 จะมีการขาดแคลนคณาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์สูง เนื่องจากการเกษียณอายุราชการจำนวนร้อยละ 51.40 (2,263 คน) เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ปรากฏว่า คณาจารย์วุฒิปริญญาเอก เกษียณร้อยละ 63.50 (460 คน) คณาจารย์วุฒิปริญญาโทเกษียณร้อยละ 53.00 (1,534 คน) และคณาจารย์วุฒิปริญญาตรีเกษียณร้อยละ 34.40 (269 คน) เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ปรากฏว่า ศาสตราจารย์เกษียณร้อยละ 100 (15 คน) รองศาสตราจารย์เกษียณร้อยละ 79.30 (438 คน) ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกษียณร้อยละ 68.60 (1,076 คน) อาจารย์เกษียณร้อยละ 32.40 (734 คน) เมื่อจำแนกตามสาขาวิชา ปรากฏว่า สาขาวิชาที่เกษียณมากที่สุด 5 สาขาวิชา คือ (1) สาขาวิชาอาชีวศึกษาเกษียณร้อยละ 100 (9 คน) (2) สาขาวิชามัธยมศึกษาเกษียณร้อยละ 76.50 (78 คน) (3) สาขาวิชาบริหารการศึกษาเกษียณร้อยละ 75.80 (235 คน) (4) สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา/แนะแนวเกษียณร้อยละ 67.60 (313 คน) และสาขาวิชาอุดมศึกษาเกษียณ ร้อยละ 65.60 (82 คน)

ส่วนที่ 2 การอภิปรายผลการศึกษาคือความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยจำแนกตามกรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของคณบดี คณบดีคณะครุศาสตร์ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบสูง เป็นผู้นำที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักในการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ให้เกียรติรุ่นพี่ และอาจารย์อาวุโส บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ และยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และตรวจสอบได้

2. การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับคณะ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย มีการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการสำรวจความต้องการ ประเมินความคิดเห็นของนักศึกษาและบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างนักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรของคณะ ซึ่งส่งผลให้นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความพึงพอใจต่อคณะในระดับสูง

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของคณะครุศาสตร์ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของคณะ แต่ยังไม่สมบูรณ์มากนัก มีการประเมินผลการดำเนินงานในระดับคณะ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา มีการประเมินผลการสอนของคณาจารย์เป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาในภาคเรียนถัดไป และมีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และเผยแพร่สืบค้นได้จากระบบอินเทอร์เน็ต

5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานมีความสามัคคีกลมเกลียวกันดี จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักใคร่กลมเกลียว และผูกพันกับคณะ โดยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงาน ยกย่องผู้มีผลงานดีเด่น และบริหารจัดการค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อย่างเป็นธรรม มีการประเมินสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน และให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนร่วมกำหนดร่วมพัฒนาสภาพแวดล้อมของคณะครุศาสตร์ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีขวัญกำลังใจและทำงานแบบพี่ – น้อง มีสวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน มีวัสดุ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

6. การจัดกระบวนการของคณะครุศาสตร์ โดยมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ มีการกำหนดกรอบในการทำงานที่ชัดเจน มีการประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำเพื่อติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาส เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงาน มีการประเมินระบบงานและกระบวนการทำงานเป็นระยะ มีการพัฒนาหลักสูตรงานข้อมูลสารสนเทศ และยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารงาน มีการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพภายใน โดยนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนา

7. ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ คือ บัณฑิตคณะครุศาสตร์ มีงานทำเฉลี่ยร้อยละ 80 และมีผลการประเมินจากนายจ้าง / ผู้บริหาร อยู่ในระดับดี ผลการประเมินคุณภาพภายใน / ภายนอกของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่คณะครุศาสตร์ทุกแห่ง มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี เป็นคณะแนวหน้าและเป็นผู้นำด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน – ภายนอก คณบดีคณะครุศาสตร์ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ระดับคณะ นักศึกษาคณะครุศาสตร์ได้รับการดูแล ส่งเสริมเป็นอย่างดี และมีความพึงพอใจคณะอยู่ในระดับมาก มีเครือข่ายในการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และหน่วยงานระดับท้องถิ่น ส่วนงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษายังได้รับในอัตราก่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับสาขาวิทยาศาสตร์

จากผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ สามารถดำเนินการได้ตามเกณฑ์ดังกล่าว แต่ยังไม่สมบูรณ์และครอบคลุมตามรายการอย่างครบถ้วน ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำเพชร ฐิริปริชญญา (2550) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยในประเทศไทย ควรมีระบบการ

ประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี มีองค์การประกันคุณภาพกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ และเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีศูนย์ราชการใสสะอาด มีแนวทางในการพัฒนาโดยอาศัยยุทธศาสตร์นำ ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อการวิจัยและการจัดการความรู้ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารใน การเรียนการสอน การวิจัยและการบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศาสนาและวัฒนธรรม และสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ที่ทำการวิจัย เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทย ใน 5 ปีข้างหน้า โดยสรุปผลการวิจัยว่า การเตรียมพร้อมเชิงรุกตั้งแต่วันนี้ หลีกเลี่ยงและบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ชัดเจน การกำหนดทิศทางการพัฒนากำลังคนบนความต้องการของประเทศ มิใช่เปิดหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนให้คิดเป็นทำเป็นและมีคุณธรรมจริยธรรม ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้พร้อมรับสภาพโลกาภิวัตน์ การเตรียมความพร้อมของแต่ละสถาบันการศึกษาตามสภาพที่คล้ายและแตกต่างกันและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ส่วนที่ 3 การอภิปรายผลยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

#### 1. การอภิปรายผลในภาพรวมของยุทธศาสตร์

จากผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมของยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ การพัฒนาบุคลากรคุณภาพ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ได้ผ่านกระบวนการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครู การระดมพลังความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ คณะผู้บริหารคณะครุศาสตร์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง บนฐานของการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคาม ที่มีผลกระทบต่อคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อแสวงหายุทธศาสตร์ และแนวดำเนินการที่เหมาะสมเป็นไปได้ใน การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ให้บรรลุผลตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับ พงุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2544) ที่กล่าวว่าข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลัก 10 ยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์รอง คือ (1) ปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจ (2) เร่งรัดพัฒนาคณาจารย์ (3) เร่งรัดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ (4) ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการประกันคุณภาพ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการผลิตครูใหม่ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ (1) ปฏิรูประบบการผลิตครูใหม่ (2) ปฏิรูปกระบวนการผลิตครูใหม่ และ (3) ปฏิรูปกระบวนการสรรหาครูใหม่เชิงรุก และ



ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาคูและผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ (1) ปฏิรูประบบการพัฒนาคูและผู้นำทางการศึกษา (2) ปฏิรูปกระบวนการพัฒนาคูและผู้นำทางการศึกษา และ (3) ปฏิรูปการส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติคูและผู้นำทางการศึกษา และสัมพันธ์กับ คำเพชร ฎุริปริญา (2550) ที่กล่าวว่ายุทธศาสตร์ระดับองค์การสู่มหาวิทยาลัยระดับโลกของ สถาบันอุดมศึกษาไทย ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในภารกิจหลักตาม แนวทางองค์การอัจฉริยะ ยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ (human capital) ยุทธศาสตร์การ ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา และยุทธศาสตร์ความร่วมมือกับนานาชาติและการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง

## 2. การอภิปรายผลประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์

จากประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพคู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยเริ่มจาก ผลการวิจัย ที่พบว่า

2.1 ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ด้วยการสรรหาผู้นำมืออาชีพที่จะเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจของคณะครุศาสตร์ ตามแผน ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งคณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ชุมชน สังคม และท้องถิ่น แล้วร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างมีพลังและ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จบนเป้าหมายความเป็นเลิศ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวสอดคล้องสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ที่กล่าวว่า การเตรียมพร้อมเชิงรุกตั้งแต่ววันนี้ หลีกเลี้ยงและบรรเทา ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ชัดเจน การกำหนดทิศทางการ พัฒนากำลังคนบนความต้องการของประเทศ มิใช่เปิดหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน และ พัฒนาผู้เรียนให้คิดเป็นทำเป็นและมีคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พงษ์ธร สิ่ง พันธ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี มีดังนี้ ยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ เชิงรุก และ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแนว ทางการผลิตคู การปรับปรุงหลักสูตรการผลิตคูใหม่ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาคณาจารย์ และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการผลิตและพัฒนาคู ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อคูและท้องถิ่น ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็น ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ การพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาท้องถิ่น การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน การมีระบบการ สร้างนักวิจัยหน้าใหม่และการส่งเสริมการทำวิจัยเป็นชุดโครงการ ยุทธศาสตร์ศูนย์กลางการ ให้บริการทางวิชาการครบวงจร ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดย มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์บริการที่ครบวงจร การจัดตั้งศูนย์การศึกษา



พิเศษ ศูนย์การศึกษาก่อนวัยเรียนและเด็กปฐมวัย และการบูรณาการการบริการวิชาการให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอน ยุทธศาสตร์บัณฑิตครูรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย 1 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนให้บัณฑิตครูลงสู่ชุมชน และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การผลิตครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 5 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดระบบหอพักแห่งการเรียนรู้และหอพักแห่งคุณธรรม การจัดทำแผนการผลิตครูร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาระบบคัดกรองและมาตรการจูงใจให้คนดีและเก่งเข้าเรียนครู จัดระบบคัดกรองโรงเรียนที่ใช้ในการฝึกและพัฒนา นักศึกษาครู และลดเลิกหลักสูตรที่ไม่เป็นที่ต้องการของผู้รับบริการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคู่มือครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 3 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การยกฐานะครุศาสตร์ขึ้นเป็นวิทยาลัย การเป็นศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การเป็นศูนย์รวบรวมคลังสมองของข้าราชการครูบำนาญที่มีความเชี่ยวชาญ การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย สร้างระบบการประสานการพัฒนาครูร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและองค์กรวิชาชีพครู และพัฒนาระบบยกย่องเชิดชูเกียรติคุณครู

2.2. ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรคุณภาพ ซึ่งการที่จะพัฒนากิจการใด ๆ สู่วิถีความสำเร็จ บุคลากรนับเป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนา ดังนั้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรคุณภาพทั้งระบบ ทั้งการพัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ พัฒนาเจ้าหน้าที่และปฏิบัติงานให้มีเจตคติ ความรู้และทักษะการทำงาน เพื่อสนองนโยบายความเป็นเลิศและร่วมมือกันสร้างสรรค์สังคมอุดมปัญญาที่ใช้ความรู้ หลักการ และงานวิจัยในการพัฒนาคณะครุศาสตร์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่และนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่เพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าว สอดคล้องกับ พรศรี นิเมแก้ว ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ ควรมีแนวดำเนินการ ด้วยการส่งเสริมการศึกษาต่อ / พัฒนาคูณวุฒิของคณาจารย์ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ งานวิจัยและตำรา จัดโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย และจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพคณาจารย์อย่างเป็นระบบ / ต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2551) ได้กล่าวว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการผลิตครู การปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูใหม่ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาคณาจารย์และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการผลิตและพัฒนาครู ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้อันเพื่อครูและท้องถิ่น

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ที่เน้นว่าคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีบทบาทเชิงรุกในการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดต่อการพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และพัฒนาสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยมีข้อเสนอ

นโยบาย 2 ประการ คือ (1) ยกระดับคุณภาพการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา รุ่นใหม่ให้มีคุณภาพสูงในการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และให้มีปริมาณบัณฑิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ทั้งระบบที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท และทุกสาขาวิชา (2) ยกระดับคุณภาพการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาประจำการให้มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพขั้นสูง และมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดให้มีการพัฒนาอย่างทั่วถึง และต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน ที่เริ่มจากการพัฒนาหลักสูตรศาสตร์ ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ สมรรถนะ ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาและตรงตามความต้องการของหน่วยงานที่รับครู เสริมสร้างด้วยการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน ตามสภาพที่เป็นจริงของสังคมและท้องถิ่น สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อเสริมสร้างบัณฑิตคณะครุศาสตร์ ให้เป็นบุคคลที่พร้อมด้วยความรู้ คุณธรรมจริยธรรม ประสบการณ์และทักษะในการประกอบวิชาชีพครู รวมถึงมีกระบวนการหล่อหลอม บ่มเพาะ และสร้างเสริมประสบการณ์วิชาชีพในสภาพจริง ร่วมกับ สถานศึกษาเครือข่าย พัฒนาวิชาชีพครู ที่มีครูแกนนำ ครูต้นแบบ และครูคุณภาพ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าว สอดคล้องกับ พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ที่กล่าวว่าควรมีการยกระดับคุณภาพการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ให้มีคุณภาพสูงในการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และให้มีปริมาณบัณฑิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ทั้งระบบที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท และทุกสาขาวิชา และสมาน อัสวภูมิ (2554) ที่กล่าวว่า ควรมีการพัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ (Competency Base) พัฒนาหลักสูตรแบบย้อนกลับ กล่าวคือ หากต้องการครูดี มีคุณธรรม จริยธรรมสูง ควรที่จะให้เรียนรู้อะไรบ้าง และสอดคล้องกับ จักรพรรดิ วัชระ (2554) ที่กล่าวว่า การพัฒนาระบบการเรียนรู้ ควรปรับปรุงระบบและรูปแบบการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการเรียนการสอนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แสวงหาอาจารย์ดี / เก่ง มาเสริมการเรียนการสอน หากอาจารย์ต้นแบบ และจัดกระบวนการหล่อหลอมจิตวิญญาณของความเป็นครู

2.4 ยุทธศาสตร์การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เนื่องจากปัจจุบัน สื่อ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือในการจัดการศึกษา มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การพัฒนานักศึกษาคูให้เป็นผู้ที่มีทักษะ และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทักษะการใช้เทคโนโลยีทั้งคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เมื่อมีทักษะในการใช้แล้ว ควรพัฒนานักศึกษาคูให้เป็นผู้สร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อประยุกต์และพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือทางการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับสภาพสังคม ประเพณีและวัฒนธรรมที่ดำรงม นอกจากนั้นแล้วควรมีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวสอดคล้องกับ ชีระ บุญเจริญ (2554) และจักรพรรดิ วัฒนา (2554) ที่กล่าวว่า ควรมีการจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้สื่อ ICT จัดกิจกรรมพัฒนาความสามารถ / ทักษะ ของนักศึกษาคูให้สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดการเรียนรู้ผ่านระบบสื่อ Online/Internet

2.5 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการพัฒนา เนื่องจากการที่จะผลักดันหรือขับเคลื่อนพันธกิจของคณะครุศาสตร์สู่ความเป็นเลิศได้นั้น การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายย่อมมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง ดังนั้นการแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายผ่านระบบเครือข่าย ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรต่าง ๆ มาเสริมพลังการพัฒนาให้กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูบรรลุผลสู่ความเป็นเลิศได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการประเมินผลและตรวจสอบผลการพัฒนางานระดับคณะให้สามารถสร้างผลิตภาพที่เป็นเลิศได้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าว สอดคล้องกับไพฑูรย์ สีนลารัตน์, ชีระ บุญเจริญ, สมาน อัสวภูมิ, จักรพรรดิ วัฒนา และพรศรี นิยมแก้ว (2554) ที่กล่าวว่า ควรมีการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคณะครุศาสตร์ ทั้งระดับต่างประเทศ สร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ สร้างเครือข่ายกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน และสร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาในท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวมนั้นเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นจุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนาและเป็นยุทธศาสตร์ที่สนองปรัชญา วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยและคณะครุศาสตร์ และมีความสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาอุดมศึกษา และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในการเป็นอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูตามความต้องการของท้องถิ่นด้วย

จากภาพรวมของยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์นั้น สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ ที่มีการสรรหาผู้นำมืออาชีพ เพื่อมาบริหารคณะครุศาสตร์ ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการบริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีภาพอนาคตและเป้าหมายที่เป็นเลิศร่วมกัน พัฒนาความคิด เจตคติ และค่านิยมขององค์กรที่พร้อมจะร่วมมือกันผลักดัน และขับเคลื่อนพันธกิจการพัฒนาวิชาชีพครู ให้สัมฤทธิ์ผลความเป็นเลิศ โดยมีการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะคณาจารย์เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาให้เป็น

ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งจะทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีระบบ รูปแบบที่มีคุณภาพ และบ่มเพาะหล่อหลอมประสบการณ์ด้านวิชาชีพครูด้วยกระบวนการเสริมศักยภาพการเรียนรู้ทั้งคณาจารย์และนักศึกษาให้เรียนรู้ จนสามารถใช้และผลิตผลงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี โดยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชุมชน สังคม และสถานศึกษาทุกสังกัดร่วมมือกันคัดเลือก ผลิต พัฒนา สร้างเสริมประสบการณ์วิชาชีพ และร่วมมือกันประเมินผล เพื่อได้บุคคลที่มีความพร้อมและมีศักยภาพสูงสุด ไปทำหน้าที่ของความเป็นครูจัดการศึกษา พัฒนาเยาวชนของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้ สอดคล้องกับ ชนิตา รัชต์พลเมือง (2547) ที่ได้กล่าวว่า มาตรการสร้างและสานต่อยุทธศาสตร์ชาติ คือการเสนอให้ตั้งองค์กรหรือคณะบุคคลหรือองค์กรภาคีทำหน้าที่ร่วมสานต่อยุทธศาสตร์ชาติ พัฒนาระบบฐานข้อมูลครู และมีการประกาศวาระแห่งชาติเพื่อยกระดับสถานภาพวิชาชีพครู มาตรการผลิตครูเชิงรุก เสนอให้มีมาตรการสร้างครู “สายตรง” สำหรับพื้นที่ประสบปัญหาขาดแคลนครูขั้นรุนแรงโดยมีหลักสูตรก่อนฝึกหัดครู (Precollegiate Program) มีมาตรการขยายฐานการผลิตครูเพื่อสร้าง “ครูทางเลือก” จากบุคคลกลุ่มอื่น (non-traditional students) เช่น บัณฑิตปริญญาตรีสาขาอื่น มีอาชีพหรือผู้มีสมรรถนะที่ต้องการเปลี่ยนงานอดีตทหารประจำการ ผู้ช่วยสอน หรือบุคลากรทางการศึกษา โดยมีเงื่อนไขให้เข้าศึกษาหลักสูตรฝึกหัดครูภาคพิเศษทั้งระดับประกาศนียบัตรหรือระดับปริญญาเพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2544) ที่เน้นว่ายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ควรประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นเลิศ โดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ของคณะสู่ความเป็นเลิศและสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย ยุทธศาสตร์พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ โดยมีการเพิ่มวุฒิทางการศึกษา ต้องมีระดับปริญญาเอก พัฒนาผลงานทางวิชาการ ตำรา และเอกสาร และพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการพัฒนา โดยมีการสร้างเครือข่ายระดับต่างประเทศ สร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ สร้างเครือข่ายกับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกัน และสร้างเครือข่ายกับสถานศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัย โดยการสร้างและพัฒนา Research Oriented , Outcome base และ Good Practice



## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ นโยบายการผลิตบัณฑิตด้านครุศาสตร์ มีการปรับเปลี่ยนบ่อยและขาดความต่อเนื่อง คณาจารย์ของคณะครุศาสตร์มีอัตราการเกษียณอายุราชการมาก และคณาจารย์คณะครุศาสตร์มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในคณะครุศาสตร์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี งานวิจัย ตำรา เอกสารทางวิชาการด้านครุศาสตร์ มีสัดส่วนต่อคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเร่งวางกรอบนโยบายการผลิต ทั้งจำนวนปี ทวนการศึกษาและการประกันการมีงานทำของบัณฑิตด้านครุศาสตร์
2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรเร่งพัฒนาคณาจารย์ประจำ ให้มีวุฒิปริญญาเอกและส่งเสริมการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อทดแทนอัตราการเกษียณอายุราชการของคณาจารย์รุ่นอาวุโส
3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรกำหนดกรอบการรับนักศึกษาที่สัมพันธ์กับศักยภาพที่ได้มาตรฐาน โดยเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ
4. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีระบบส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ผลิตผลงานวิจัย ตำรา เอกสารคำสอน และผลงานทางวิชาการอื่น เพื่อยกระดับคุณภาพและผลงานด้านวิชาการ

### ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาพรวมของยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ การพัฒนาบุคลากรคุณภาพ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การเสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะเพื่อการดำเนินการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศ
2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. การพัฒนาระบบและรูปแบบการผลิตบัณฑิตครุศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ



4. การศึกษาและพัฒนารูปแบบการสร้างประสบการณ์วิชาชีพครู
5. การศึกษาและพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู ระหว่าง  
คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ กับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์การปกครองส่วน  
ท้องถิ่นและสถานศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กล้า ทองขาว. (2549). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. ในประมวลสาระชุดวิชา นโยบายและการวางแผนการศึกษา หน่วยที่ 1 – 5. พิมพ์ครั้งที่ 4 หน้า 203. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิริติ ชัยยิ่งยง. (2549) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- กิ่งพร ทองใบ. (2547). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). มหาวิทยาลัยที่ทางแยก : จุดประกายวิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทย ในอนาคต. กรุงเทพมหานคร : ชัคเซสมิเดีย.
- เกษม วัฒนชัย. การศึกษาที่มีคุณภาพเท่านั้นจะช่วยชาติได้. มติชนรายวัน (7 พฤศจิกายน 2549) : 6.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบงบประมาณ. (2545). การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2550). นโยบายและการกำหนดนโยบาย. (ออนไลน์), แหล่งที่มา: <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter/ploads/libs/html/1228/mu5.html> (2550, มกราคม 13).
- คณิง สายแก้ว. (2549). ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณชีพัฒนชาติ, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คำเพชร ภูริปริญญา. (2550). ยุทธศาสตร์สู่มหาวิทยาลัยระดับโลกของสถาบันอุดมศึกษาไทย : โอกาสและความคาดหวัง. ในเอกสารการประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่อง “โอกาสและความคาดหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย” หน้า 103 – 110. 10 – 11 กรกฎาคม 2550 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จรัส สุวรรณเวลา. (2540). **บนเส้นทางอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2545). **อุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรัฐ เจริญราษฎร์, นิกิจ พลายชุม และละเอียด วัฒนไพศาล. (2549). **จากฝึกหัดครูสู่..... มหาวิทยาลัยราชภัฏ**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). **การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง**. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เจอร์รัตต์ ดับเบิลยู ฟราย. (2545) **รายงานฉบับสังเคราะห์จากวิกฤติสู่โอกาสที่ยังท้าทายการปฏิรูปการศึกษาของไทย**. แปลโดย ศรีน้อย โปวาทอง. กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์.
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2547). **การวิจัยเอกสารเรื่องสถานะการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. หน้า 456 – 464. เอกสารการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 11 ระหว่างวันที่ 26-27 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพมหานคร.
- ชรัติ อุ่มสัมฤทธิ์. (2550) **การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกองทัพกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูเวช ชาญสง่าเวช. (2543). **การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เฉลิมเผ่า อจละนันท์. (2547). **รายงานการวิจัยเรื่อง ความพร้อมและความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิตร์รัตน์ เวทย์ศิริยานันท์ และเกรียงไกร กันแก้ว. (2548). **รายงานการวิจัยเรื่อง ประวัตินามมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด**. ร้อยเอ็ด: ศูนย์วิจัย กองวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- ณัฐพงศ์ เกษมาริช. (2546). **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการสร้างค่านิยมสำหรับองค์การยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ชรรคมลการพิมพ์.
- ดิเรก พรสีมา. (2551). “ทิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู”. **มติชนรายวัน** ( 31 ธันวาคม 2551) : 23.

- ดิลก บุญเรืองรอด. (2534). **การวางแผนการศึกษา**. ตำรา-เอกสารวิชาการ ฉบับที่ 48 ภาคพัฒนา ตำราและเอกสารวิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2545) **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 พ.ศ. (2545 – 2549)**. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2543). **วิสัยทัศน์และเป้าหมายสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543 -2557)**. **อนุสารอุดมศึกษา, 1** (ตุลาคม), 3-4.
- ทวีชัย บุญเต็ม. (2540). **การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ 2550**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทรงพล โสภณ. (2546). **การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองใบ สุดชาติ. (2535). **การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสวิทยาลัยอีสานใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เทียบสมรรถนะ. “ไทย-นานาชาติ” อันดับการศึกษาต่ำลง. **มติชนรายวัน**. (7 พฤศจิกายน 2549): 27.
- ธีระ รุญเจริญ. **สัมภาษณ์**, 3 กุมภาพันธ์ 2554 .
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). **องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนะรัชต์ แจ่มสุวรรณ. (2540). **การนำนโยบายการพัฒนาสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีนโยบายรักษาความสะอาดของกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชรินทร์ นามวรรณ. (2548). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- นภค พลสวัสดิ์. (2551). ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิรมล กิตติวิบูลย์. (2534). “การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นโยบาย การวางแผนและ  
พัฒนาการศึกษา” ใน วารสารการศึกษาแห่งชาติ, 2534 (5), มิถุนายน – กรกฎาคม.
- บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. (2549). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร :  
จามจุรี โปรดักท์.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคนอื่น ๆ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร:  
BK การพิมพ์.
- บุญนำ ปานขำ. (2543). บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น : การวิจัยรายการณิ  
สถาบันราชภัฏเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะ  
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุษกร วัชรศรีโรจน์. (2548). การบริหารความเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์  
(1996) จำกัด.
- เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติงก์ บุปผา ศิริรัศมี และวาทีนี บุญชะล็กมี (บรรณาธิการ). (2548).  
การศึกษาเชิงคุณภาพ : เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. พิมพ์ครั้งที่ 6. นครปฐม: สถาบันวิจัย  
ประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- ปฎิมา เพ็ญสุด. (2547). กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร กรณีศึกษา : บริษัท บัตรกรุงไทย  
จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปทีป เมธาคณวุฒิ. (2544). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2546). ข้อเสนอต่อการปฏิรูประบบวิจัยในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร :  
ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พงษ์พัชรินทร์ พุชวัฒนะ. (2545). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- พงษ์ธร ลิงห์พันธ์. (2551). **ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2546). **การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2544). **ภาวะวิกฤติและยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เพื่อปฏิรูปการศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9 – 10 (พ.ศ. 2545 – 2554)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก วันที่ 19 สิงหาคม 2542**.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2547). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 23 ก วันที่ 14 มิถุนายน 2547**.
- พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ. (2538). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 112. วันที่ 24 มกราคม 2538**.
- พรชูลี อาชาวำรุง. (ผู้แปล). (2546). **การบริหารสถาบันอุดมศึกษา : หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อนักวางแผนและผู้จัดการสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวำรุง และคนอื่นๆ. (2543). **แนวทางปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรณี ลีกิจวัฒน์. (2549). **วิธีการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2548). **บนเส้นทางที่สร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย. (2543). **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). **รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง**. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พสุ เดชะรินทร์. (2548). **ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ คืออะไรแน่**. กรุงเทพฯธุรกิจ (19 เมษายน 2548): 12.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์รรณ เดชะคุปต์และพรทิพย์ แข่งขัน. (2550). ในเอกสารประกอบการประชุมวิชาการเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่อง “โอกาสและความหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย” เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลอง 50 ปี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและ 115 ปี การฝึกหัดครูไทย 10 – 11 กรกฎาคม 2550
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน. (2546). **ปฐมบท : กระบวนทัศน์ใหม่ของการอุดมศึกษาไทย**. ใน พรชูลี อ้าวอ่ารุง (บรรณาธิการ) **ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่**. ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน. **สัมภาษณ์**, 10 กุมภาพันธ์ 2554.
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน. (2542). **อุดมศึกษาวิพากษ์ : รวมบทความวิเคราะห์วิจารณ์การอุดมศึกษาไทย**. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ค้วงวิเศษ. (2543). **กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. (2550). **รายงานประจำปี 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี**.  
กาญจนบุรี : โล้วเฮงหมง มีเดีย.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (2548). **คู่มือนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ปีการศึกษา 2548**.  
สุรินทร์: รุ่งชนเกียรติออฟเซ็ท.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (2550). **รายงานประจำปี 2549**. สุรินทร์: ศูนย์มาตรฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- มานพ จันทร์เทศ. (2544). **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏ**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานิต บุญประเสริฐ และคนอื่น ๆ. (2550) **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

- มานิต บุญประเสริฐ และคนอื่น ๆ. (2546) **รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. (2552). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์. (2544). **ราชภัฏ: มหาวิทยาลัยของประชาชน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มติชน.
- লেখা স্কো. পেপার “ম.রাজগু” 2 পিঁয়ঁইমঁই... তলাদকারীকা. **মতিচররায়বঁ**. (11 মীুনায়ন 2549): 20.
- วระเคช จันทสร. (2540). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์).
- วัฒนา พัฒนพงส์. (2547). **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วีเอส.
- วิจารณ์ พานิช. (2540). “การพัฒนาการวิจัยในมหาวิทยาลัย” **จุฬารวิจัย**, 16(2), 14 - 15.
- วิจิตร ศรีสะอঁ. (2518). **การอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- วิจิตร ศรีสะอঁ. (2533). **การวิจัยเชิงนโยบายกับการพัฒนาการศึกษา**. **วารสารครุศาสตร์**, 1-2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2533), 13 – 23.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). **การบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). **การบริหารการศึกษา: นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และประยุทธ ชูสอน. (2548). **นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย**. **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 1(2), 32-42.
- ศุภชัย ยาวะประภาช (2540). **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศุภชัย สมน้อย. (2542). **การนำนโยบายการควบคุมและป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน. (2547). **การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สถาบันวิจัยและพัฒนา. (2549). **แผนยุทธศาสตร์. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.**
- สถาบันราชภัฏเชียงราย. (2546). **บทคัดย่องานวิจัยอาจารย์และนักศึกษา 2544 – 2545. เชียงราย: สำนักวิจัยและบริการ สถาบันราชภัฏเชียงราย.**
- สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม. (2541). **รวมบทคัดย่องานวิจัย ประจำปีการศึกษา 2539 – 2540. พิษณุโลก : สำนักวิจัย สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.**
- สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. (2545). **รวบรวมบทคัดย่องานวิจัย ของอาจารย์และนักศึกษา ฉบับที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.**
- สมาน อัสวภูมิ. **สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2554.**
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). **การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง**
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2538). **วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี ๒๐๐๐. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ พรินต์ติ้งเซ็นเตอร์**
- สมชาย สุขศิริเสรีกุล. (2543). **รายงานการวิจัยเรื่อง บทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการ เสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. (2545-2546). **เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อ ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนชั้นนำ. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาคีรัฐร่วม เอกชน รุ่นที่ 15. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.**
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2546). **นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม.**
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543). **สาระสำคัญของนโยบายการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.**

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2532). การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบใหม่ของการกำหนดอนาคต. กรุงเทพมหานคร : สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายฝน เสกขุนทด. (2546). การพัฒนาหลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏราชชนกรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธรรม อารีกุล. (2543) รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช.
- สุธรรม อารีกุล และคณะ. (2540). อุดมศึกษาไทย : วิฤตและทางออก. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนการวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สุรชาติ บำรุงสุข. “ยุทธศาสตร์คืออะไร” มติชนสุดสัปดาห์, (12 สิงหาคม 2537) : 31-32.
- สุรนาท ขมะณรงค์. (2540). นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง. ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรางคณา มัชยานนท์. (2538). การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษา ด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539). วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิชัย ศุภรานนท์. (2549). ยุทธศาสตร์การแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุวิมล ติรกานนท์. (2548). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2548). ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้การประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา (ข้อมูลระหว่างปี 2544 – 2546). (ออนไลน์) แหล่งที่มา : <http://www.onesga.or.th/upload/79/FileUpload/1064 - 6494.pdf>. (2549, พฤษภาคม, 2).
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ...จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). สรุปสาระสำคัญแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร.



- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2551). **จรรยาบรรณนักวิจัย. (ออนไลน์)** แหล่งที่มา : <http://www.nrct.go.th/~research/ethics.html>. (2551, ธันวาคม, 15).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้**. เอกสารประกอบการสัมมนาระดมความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (อัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (2551 – 2565)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2546). **การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ชุดที่ 3 : แนวทางการจัดทำแผนบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549) . **คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). **ข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร : เจ พี ออฟเซต.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548) **ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : 21 เซนจูรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548) **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ พ.ศ. 2548 – 2551**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549) **รายงานการติดตามผลการปฏิรูปการศึกษาด้านการบริหารและการจัดการ เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ 2548**. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550) **รายงานการวิจัย เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุชาดา ชินะจิตร. (2540). **บริการวิชาการ. บนเส้นทางอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2546). **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์เฝ้าดูเคชั่น.

อมรวิชัย นาคทรพรพ. (2544) **ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ**.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2523). **การพัฒนานโยบาย : กรณีการพัฒนานโยบายพัฒนาการศึกษาของ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ 5 (2525 – 2529)**. กรุงเทพมหานคร: เอกสารเผยแพร่  
ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทิศ ขาวเขียร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ภาษาอังกฤษ

- Anderson, J. E. (1975). **Public Policy-making**. New York : Praeger Publishers.
- Barlosky, M. and Lawton, S. (1994). **Developing Quality Schools : A Handbook**. Ontario: Inkwell Graphics.
- Boice, R. (1992). **The New Faculty Member**. San Francisco : Jossey – bass Publisher.
- Buchholz, R. A. (1992). **Business Environment and Public Policy**. New York : John Wiley & Sons.
- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. (1991). **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : McGraw – Hill.
- Cheng, Yin C. and Tam, Wai M. (1997). “Multi - Models of Quality in Education “. in **Quality Assurance in Education**, 5(1), 22-31.
- David, Fred R. (2000). **Strategic management : Concept and Case**. 8<sup>th</sup> ed. [n.p.]: Prentice Hall, Inc.
- Dye, Thomas R. (1981). **Understanding Public Policy**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentic Hall.
- Elmore, Richard. (1977). Backward mapping implementation research and policy decisions. **Political Science, Quarterly**, 94(Winter), 214.
- Gow, David. (1991). **Australian Public Policy : Introduction to the Study of Public Policy**. Brisbane : The University of Queensland.
- Grattan R. F. (2002). **The Strategy Process : a military – business comparison**. New York : PALGRAVE.
- Greenwood, William T. (1965). **Management and Organizational Behavior : An Interdisciplinary Approach**. Ohio : South Western Publishing Co.
- Haimann, Thro and Scott, William G. (1974). **Management in the Modern Organization**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston Mass: Houghton Mifflin Co.
- Henderson, B. D. (1989). The origin of Strategy. In **Harvard Business Review**. Vol 67 pp.141.
- Hornby, S. (2005). **Oxford advanced learner’s dictionary of current English**. 7<sup>th</sup> ed. Oxford : Oxford University Press.

- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). **Educational Administration : Theory Research and Practice**. 6<sup>th</sup> ed. New York: Random House.
- Jamson, Bruce S. (1994). **Social Policy: From Theory Policy Practice**. 2<sup>nd</sup>.ed. Belmont, California : Wadsworth, Inc.
- Jonsen, R.W. (1986). "The Environment Context for Postsecondary Education" **New Directions for Institutions Research**, 52(Winter), 5 – 19.
- Joyce H. M. and Robert A. edited. (1991). **The Oxford encyclopedic English dictionary**. Oxford : Clarendon Press.
- Judy, P. (1995). **Oxford English Reference Dictionary**. Imprint, New York : Oxford University.
- Keller, George. (1983). **Academic Strategy**. Baltimore : The John Hopkins university press.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1990). **ESSENTIALS OF MANAGEMENT**. 5<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Kotler, Philip and Murphy, Patrick E. (1981). Strategic planning for Higher education. **Journal of Higher Education**, 52(1981), 470 - 489.
- Lindblom, Charles E. (1968). **The Policy-Making Process**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Linebury, Robert L. and Sharkansky, Ira . (1971). **Urban Politics and Public Policy**. Chicago : Markham Publishing.
- Longman dictionary of English language and culture**. (2005). 3<sup>rd</sup> ed. Harlow : Addison Wesley ; Longman.
- Maassen, P.A.M. and Van Vaght, F.A. (1992). "Strategic Planning" in **The Encyclopedia of Higher Education Vol.2 : Analytical Perspectives**. pp. 1483-1494. Oxford : Pergamon Press.
- Majchrzak M. (1984). **Methods for policy research: Applied social research methods series Volume 3**. Newbury Park : Sage Publication.
- Massie, Joseph L. and Douglas, John. (1981). **Managing: A Contemporary Introductions**. 3<sup>rd</sup>.ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.

- Mckinsey. (1977). **7-S Model** . (Online) Available from:[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_7S.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html). (2008, February 10).
- Mintzberg, H. and Quinn, J. B. (1996). **The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases**. 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Morison, J. L., Renfro, W.L., and Boucher, W. I. (1987). **Future Research and the strategic planning process: Implementations for Higher Education**. Washington : ASHE.
- Oxford University, edited and designed. (2001). **Reader's Digest Great Dictionary of the English Language**. The Reader's Digest Association Limited London : The Reader's Digest Association.
- PESTLE**. (Online) Available from: <http://rapidbi.com/pestle>. [2009, August 17]
- Terry, George R. (1977). **Principle of Management**. 7<sup>th</sup>.ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- UNESCO. (2004). **Final report of the Meeting of Higher Education Partners**. World Conference on Higher Education UNESCO , 23 – 25 June 2003. Paris : United Nations Educational, Scientific And Cultural Organization.
- Wheelen T. L. , Hunger D.J. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson.





ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสำรวจและสัมภาษณ์การวิจัย

### เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

#### คำชี้แจง

1. แบบสำรวจและสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและสัมภาษณ์กระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ภาพรวมการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นเลิศ

2. แบบสำรวจและสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สำรวจข้อมูลพื้นฐานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์ คณบดีและรองคณบดีที่รับผิดชอบการพัฒนาวิชาชีพครูในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 สัมภาษณ์ คณบดีและรองคณบดีที่รับผิดชอบการพัฒนาวิชาชีพครู ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ตอนที่ 4 สัมภาษณ์การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครู จึงขอความกรุณาและความร่วมมือจากท่าน โปรดให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงที่ท่านได้ดำเนินการตามประเด็นของแบบสำรวจ ข้อมูลที่ได้รับความร่วมมือจากท่านในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ให้ความอนุเคราะห์ ตอบแบบสำรวจและให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งนี้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

นายวิเศษ ชินวงศ์

นิสิตคุศุฎิบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



2. สํารวจจํานวนคณาจารย์คณະครุศาสตร์ จํานกตามตําหน่งทางวิชาการ วุฒิการศึกษา และ การเกยยณอายุราชการ

คณาจารย์		คณาจารย์ ประจำ	อาจารย์ พนักงาน	อาจารย์ อัตราจ้าง	รวม
ตําหน่งทางวิชาการ	อาจารย์				
	ผศ.				
	รศ.				
	ศ.				
	รวม				
วุฒิการศึกษา	ป.ตรี				
	ป.โท				
	ป.เอก				
	Post Dr.				
	รวม				
เกยยณอายุราชการ ปีงบประมาณ	2552				
	2553				
	2554				
	2555				
	2556				
	รวม				



3. สํารวจจํานวนเจ้าหน้าที่และบุคลากรอื่น สังกัดคณะครุศาสตร์ จํานกเป็นตำแหน่ง วุฒิการศึกษา

เจ้าหน้าที่และบุคลากรอื่น		พนักงานมหาวิทยาลัย	พนักงานราชการ	ถูกจ้าง	อื่น ๆ
ตำแหน่ง	นักวิชาการการศึกษา				
	ธุรการ				
	การเงิน				
	พัสดุ				
	โสด ๆ				
	อื่น.....				
	รวม				
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่า ป. ตรี				
	ป. ตรี				
	ป. โท				
	ป. เอก				
	รวม				
	รวมทั้งสิ้น				

4. โครงสร้างการบริหารงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์ผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....

1. ภาวะการมีงานทำของบัณฑิตครุศาสตร์

ผู้สำเร็จการศึกษา มีงานทำร้อยละ	ปีการศึกษา			หมายเหตุ
	2549	2550	2551	
ค.บ. 5 ปี				
ป. บัณฑิตวิชาชีพครู				

2. หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต 5 ปี ที่เปิดทำการสอน มี.....หลักสูตร  
ประกอบด้วย

- 2.1.....
- 2.2.....
- 2.3.....
- 2.4.....
- 2.5.....
- 2.6.....
- 2.7.....
- 2.8.....
- 2.9.....
- 2.10.....

3. หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู ที่เปิดทำการสอน

- 3.1 ปีการศึกษา 2550 มีจำนวนนักศึกษา..... คน
- 3.2 ปีการศึกษา 2551 มีจำนวนนักศึกษา..... คน
- 3.3 ปีการศึกษา 2552 มีจำนวนนักศึกษา..... คน

#### 4. กระบวนการจัดการเรียนรู้ ท่านได้ดำเนินการอย่างไร

4.1 การจัดการเรียนการสอน

4.2 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

4.3 กิจกรรมอื่น ๆ

#### 5. กระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

5.1 การประสานงานกับสถานศึกษา

5.2 การจัดนักศึกษาออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

5.3 การปฐมนิเทศ

5.4 การนิเทศติดตามและประเมินผล

5.5 การสัมมนาระหว่างฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

5.6 การปัจฉิมนิเทศ

#### 6. ผลงานและกิจกรรมดีเด่นของนักศึกษา

#### 7. ความพึงพอใจและความคิดเห็นของคณะครูในสถานศึกษาที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

#### 8. แนวทางการพัฒนาคณะครุศาสตร์ ตามความคิดเห็นของท่าน

8.1 หลักสูตรครุศาสตร์

8.2 การรับนักศึกษา

8.3 การมีทุนการศึกษาสนับสนุน

8.4 การพัฒนานักศึกษา

8.5 การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

8.6 การประชุมสัมมนา

8.7 การเป็นผู้นำ

8.8 การบริหารจัดการ

8.9 นโยบายการผลิตครู

8.10 อื่น ๆ

9. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์

9.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร

9.2 ด้านคณาจารย์

9.3 ด้านผู้เรียน

9.4 ด้านงบประมาณ

9.5 ด้านอาคารสถานที่

9.6 ด้านการจัดการเรียนการสอน

9.7 ด้านนโยบายการผลิตครู

9.8 ด้านการวิจัยและพัฒนา



## 9.9 ด้านอื่น ๆ

10. ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นเลิศ

### ตอนที่ 3 สัมภาษณ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สำหรับคณะกรรมการ ท่านได้ดำเนินการอย่างไร

#### 1. ภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์ (Leadership)

1.1 การนำคณะกรรมการโดยคณบดี (Senior Leadership)

1.2 การยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

#### 2. การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับคณะ (Strategic Planning)

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับคณะกรรมการ (Strategy Development)

2.2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment)

#### 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Student and Stakeholder)

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคม

3.2 ความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### **4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)**

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะ

4.2 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้

#### **5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ (Workforce Focus)**

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ (Workforce Engagement)

5.2 สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment)

#### **6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)**

6.1 การออกแบบระบบงานสำหรับคณะครุศาสตร์ (Work Systems design)

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานสำหรับคณะครุศาสตร์

#### **7. ผลลัพธ์ของคณะครุศาสตร์ (Results)**

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Student and Stakeholder Focused Outcomes)

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและงานรายได้ (Budgetary, Financial and Market Outcomes)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focused Outcomes)

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ(Process Effectiveness Outcomes)

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของคณบดี คณะครุศาสตร์ (Leadership Outcomes)


ข้อเสนอแนะอื่น ๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 สัมภาษณ์การวิเคราะห์ SWOT คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดเด่น/จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats)
<p style="text-align: center;">ศูนย์วิทยพัชรพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	



**ภาคผนวก ข**  
**หนังสือขอความร่วมมือ**

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ที่ ศธ 0512.6(2771)/2372

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

22 กันยายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.สุจริต เพ็ชรชอบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายวิเศษ ชินวงศ์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2438

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

22 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

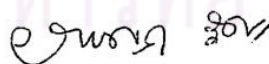
เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายวิเศษ วัฒนวงศ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสำรวจข้อมูล และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กับคณบดี และรองคณบดี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นายวิเศษ วัฒนวงศ์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ ๐๕๕๖.๐๒ / ๖.๐๖๗

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์  
อ. เมือง จ. สุรินทร์

๑๕ มีนาคม ๒๕๕๓

เรื่อง การวิเคราะห์องค์การคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบวิเคราะห์ SWOT จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายวิเศษ ชินวงศ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำลังศึกษาต่อระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอยู่ระหว่างการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์”

ในการนี้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน โปรดวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของคณะครุศาสตร์ ตามแบบที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อประกอบข้อมูลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคณะครุศาสตร์ในอนาคต

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร. ประชิต อินทะกนก)

คณบดีคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์  
โทร. ๐๔๔ ๕๒๑ ๓๙๐



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-3114

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

9 กันยายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่มเป้าหมาย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุนทรทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายวิเศษ ชินวงศ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การ  
พัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สุรินทร์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะ  
ได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-4264

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

9 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก


เรียน ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายวิเศษ ชิมวงศ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การ  
พัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูสำหรับคณะครุศาสตร์: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สุรินทร์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้  
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612





ที่ ศษ ๐๕๔๖.๓๒/๐๑๓

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์  
อ. เมือง จ. สุรินทร์

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเป้าหมายงานวิจัย (Focus group discussion)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการสนทนากลุ่มเป้าหมายงานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายวิเศษ ชินวงศ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำลังศึกษาต่อระดับ  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอยู่ระหว่างการศึกษาวิจัย  
เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : ภูมิศึกษา มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏสุรินทร์” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พล  
สารมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอ  
ความร่วมมือจากท่าน โปรดอนุญาตให้ ข้าราชการครู โรงเรียนท่าน เข้าร่วมกิจกรรมการสนทนากลุ่มเป้าหมาย  
งานวิจัย ตามวัน เวลา และสถานที่ ดังเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร. ประชิต อินทะกนก)

กณบดี คณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

โทร. ๐๔๔ ๕๒๑ ๓๕๐

ผู้ประสานงาน อาจารย์วิเศษ ชินวงศ์ โทร. ๐๘ ๔๐๓๘ ๓๕๓๐



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ที่ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญร่วมประชาพิจารณ์แผนยุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

เรียน

ด้วยนายวิเศษ ชิมวงศ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำลังศึกษาต่อระดับ  
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอยู่ระหว่างการศึกษาวิจัย เรื่อง  
 “การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 สุรินทร์” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย  
 เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงขอ เรียนเชิญ  
 ท่าน เข้าร่วมการประชาพิจารณ์ ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับ คณะครุศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๓๐ น. ณ อาคาร ๒๘ คณะครุศาสตร์  
 ชั้น ๒ ห้อง ๒๘๒๐๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ผศ.ดร. ประชิต อินทะกนก)

คณบดี คณะครุศาสตร์

## ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มเป้าหมาย
3. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เชิงลึก
4. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มเป้าหมาย
5. รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชาพิจารณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |                 |              |  |
|-----------------|--------------|--|
| 1. ศ.ดร. สุจริต | เพียรชอบ     | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ภาษาไทย)        |
| 2. รศ.ดร. โกศล  | มีคุณ        | คณะศึกษาศาสตร์ มศว. ประสานมิตร         |
| 3. รศ.ดร. วิไล  | ตั้งจิตสมคิด | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี   |
| 4. รศ.ดร. เชิญ  | สามารถ       | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ |
| 5. ผศ.ดร. นกคณ  | พูลสวัสดิ์   | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ |

### 2. ผู้ทรงคุณวุฒิ สันทนากลุ่มเป้าหมาย ระยะที่ 1 วันที่ 15 ธันวาคม 2553 เวลา 13.30 น.

ณ อาคารประชุมสุข อ่าวบำรุง ห้อง 401/1

- |                      |              |   |
|----------------------|--------------|---|
| 1. รศ. ดร. สนานจิตร  | สุคนธ์ทรัพย์ | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย              |
| 2. รศ. ดร. ประชุม    | รอดประเสริฐ  | มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย                      |
| 3. รศ.ดร. ไพรัตน์    | วงษ์นาม      | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                 |
| 4. รศ. ดร. สุพักตร์  | พิบูลย์      | คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 5. ผศ.น.ต.ดร. สัญชัย | พัฒนสิทธิ์   | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์           |
| 6. ผศ.ดร. ไพบูลย์    | อ่อนมั่ง     | บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ       |

### 3. ผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เชิงลึก

- |                  |            |  |
|------------------|------------|--|
| 1. ศ.ดร. ไพฑูรย์ | สินลาร์ตัน | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต<br>อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ศ.ดร. ชีระ    | บุญเจริญ   | นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล<br>อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น                 |
| 3. รศ. ดร. สมาน  | อัสวภูมิ   | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี  |
| 4. ดร. จักรพรรดิ | วะทา       | อดีตนายกอธิการครุสภา   |
| 5. ดร. พรศรี     | นิมแก้ว    | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวิชาชีพ ครุสภา  |

#### 4. ผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มเป้าหมาย วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2554

##### ข้าราชการครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 1

- |             |              |  |
|-------------|--------------|--|
| 1. นายสง่า  | ศรีราม       | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา |
| 2. นายสุภาพ | รอบรู้       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพันธุลี           |
| 3. นายจรัส  | เพ็ญประทุม   | ศึกษานิเทศก์                             |
| 4. นางอารี  | จู้จู้เยี่ยม | ครู โรงเรียนหนองโตง “สุรวิทยาคม”         |

##### ข้าราชการครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 2

- |                 |          |   |
|-----------------|----------|---|
| 1. นายเกษ       | ละมุลมอญ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา        |
| 2. นายทวีศักดิ์ | อิฐรัตน์ | ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา |
| 3. นายขรรจง     | ผิวอ่อน  | ศึกษานิเทศก์                                    |
| 4. นายศุภวัตร   | พิเลิศ   | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านน้ำคำ                 |
| 5. นายกี        | มะลิงาม  | ครู โรงเรียนบ้านตระมุง                          |

##### ข้าราชการครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3

- |                |          |                             |
|----------------|----------|-----------------------------|
| 1. นายเฉลิมชัย | ถึงดี    | ศึกษานิเทศก์                |
| 2. นายพะเอิญ   | คุ้มวงษ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสีโค |
| 3. นายวินัย    | ไหมพรม   | ครู โรงเรียนบ้านตาเสา       |

##### ข้าราชการครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 33

- |                |          |                          |
|----------------|----------|--------------------------|
| 1. นายองอาจ    | ดิประคอง | ศึกษานิเทศก์             |
| 2. นายจีระพรรณ | เพ็ญรมี  | ผู้อำนวยการโรงเรียนมหิธร |
| 3. นางเลขา     | ภูริภูมิ | ครู โรงเรียนสุรวิทยาคาร  |

##### องค์กรวิชาชีพครู

- |                |          |
|----------------|----------|
| 1. นายประเสริฐ | ธรรานุช  |
| 2. นายฉัตรชัย  | ชุนนุช   |
| 3. นายวีระชัย  | ศรีเมือง |



## 5. รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมวิชาการ วันที่ 8 มีนาคม 2554

### ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

- |                  |          |              |
|------------------|----------|--------------|
| 1. รศ. ชงชัย     | วงศ์เสนา | รองอธิการบดี |
| 2. ผศ. โยธิน     | นิยมทอง  | รองอธิการบดี |
| 3. ดร. วสันต์ชัย | กากแก้ว  | รองอธิการบดี |

### คณะกรรมการบริหารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

- |                    |              |                                   |
|--------------------|--------------|-----------------------------------|
| 1. ผศ. ดร. ประชิต  | อินทะกนก     | คณบดีคณะครุศาสตร์                 |
| 2. ผศ.ดร. ธนศักดิ์ | อัสวจุพามณี  | รองคณบดี คณะครุศาสตร์             |
| 3. ดร. เกื้อ       | กระแส โสม    | รองคณบดี คณะครุศาสตร์             |
| 4. ผศ. นิตยา       | ศรีมกุฎพันธ์ | รองคณบดี คณะครุศาสตร์             |
| 5. นายพานชัย       | เกษญา        | รองคณบดี คณะครุศาสตร์             |
| 6. นายพนิต         | ศรีประดิษฐ์  | รองคณบดี คณะครุศาสตร์             |
| 7. ผศ. สุกัญญา     | ศรีเมืองธน   | ผู้แทนคณาจารย์                    |
| 8. ผศ. อุไร        | จันทมัตถการ  | ผู้แทนคณาจารย์                    |
| 9. นายเดชกุล       | มัทวานุกุล   | ผู้แทนคณาจารย์                    |
| 10. นางสุพรรณิ     | ปานเจริญ     | ผู้แทนคณาจารย์                    |
| 11. นางสาวคนธ์     | วรรณคำ       | ผู้แทนคณาจารย์                    |
| 12. รศ. ไพรัช      | พันธุ์ชาติรี | ผู้ทรงคุณวุฒิ                     |
| 13. ผศ. ประทีน     | ศรีพรหม      | ผู้ทรงคุณวุฒิ                     |
| 14. พ.ต.อ. เดชา    | คำเกิด       | ผู้ทรงคุณวุฒิ                     |
| 15. นายชูชัย       | ประดับสุข    | ผู้ทรงคุณวุฒิ                     |
| 16. นายอุดม        | เกษมสุข      | ผู้ทรงคุณวุฒิ                     |
| 17. นางสงวน        | มุกดาอนันต์  | ผู้ทรงคุณวุฒิ                     |
| 18. นายประดิษฐ์    | ชื่นบาน      | หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะครุศาสตร์ |

### คณาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

- |                     |              |                      |
|---------------------|--------------|----------------------|
| 1. ผศ. ดร. นภดล     | พูลสวัสดิ์   | อาจารย์ คณะครุศาสตร์ |
| 2. ผศ. ดร. กิ่งเพชร | ส่งเสริม     | อาจารย์ คณะครุศาสตร์ |
| 3. ดร. อุดม         | หอมคำ        | อาจารย์ คณะครุศาสตร์ |
| 4. ดร. สุวรรณมา     | รัตนธรรมเมธี | อาจารย์ คณะครุศาสตร์ |
| 5. ดร. ศศิวรรณ      | พชรพรรณพงษ์  | อาจารย์ คณะครุศาสตร์ |

### คณาจารย์จากคณะอื่น ๆ

- |                |              |                                |
|----------------|--------------|--------------------------------|
| 1. ดร. เสาวณิต | รัตนรวมการ   | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย            |
| 2. ดร. กชนิภา  | อุดมทวี      | รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย         |
| 3. ดร. วิภาวนี | เฟื่องบัวขาว | รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย         |
| 4. ดร. อธิวัตร | ศรีสมบัติ    | ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา |

### เจ้าหน้าที่

- |                  |              |
|------------------|--------------|
| 1. นางสาวอรนภัทร | ดุจจานุทัศน์ |
| 2. นายคมสัน      | สุพรรณภพ     |
| 3. นายสมศักดิ์   | ไบขุนทด      |

### ศิษย์เก่า

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. นางกชพร สร้อยงาม          | วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์               |
| 2. นายเชมม อุปลัมภ์          | โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์                 |
| 3. นางฉันทธร อุปลัมภ์        | โรงเรียนบ้านกระทุ่ม                      |
| 4. นายประเสริฐ สิงหลสาย      | วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์                   |
| 5. นางพรภัทร สุขสงวน         | โรงเรียนห้วยจิ้งจอกวิทยา                 |
| 6. นายสมบัติ ร่วมดี          | โรงเรียนบ้านโพนโก                        |
| 7. นางสมหทัย ครองจิตต์       | โรงเรียนเกษตรอีสาน                       |
| 8. นางสาวสุรารัตน์ เนตรทวี   | โรงเรียนบ้านตรึม                         |
| 9. นายอดิศักดิ์ ครองจิตต์    | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 |
| 10. นางอมรรัตน์ เฟ่งให้ตรง   | โรงเรียนบ้านอังกอร์                      |
| 11. นายอเนก พลคะชา           | โรงเรียนกาบเชิงวิทยา                     |
| 12. นางสาวสุภาภรณ์ สิงหเสนา  | วิทยาลัยการอาชีพท่าตูม                   |
| 13. นางขนิษฐา นิ่งน้อย       | วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์               |
| 14. นางปราณี หวังอยู่        | โรงเรียนบ้านตาว่าง                       |
| 15. นางสาวสายรัตน์ เสาประโคน | โรงเรียนบ้านสวายซอ                       |
| 16. นางเนตรนภา วาลีประโคน    | โรงเรียนกาบเชิงวิทยา                     |

## นักศึกษาปัจจุบัน

### ระดับบัณฑิตศึกษา

1. นางสาวขวัญเรือน	เขตเจริญ
2. นายปิยะ	ทวีเสมอ
3. นางรพีพร	รักเดช
4. นางสาวภัทราพร	พรมเทพ
5. นางสาววรรรัตน์	สุธาวา
6. นางสาววีณา	สาธร
7. นางศรินภา	ช่างการ
8. นางสาวสายลม	ที่รัก
9. นางสาววย	พงษ์ภัทรทรัพย์
10. นางสาวจิราพร	เกษามา
11. นางสาวราตรี	ทัศนไพโร
12. นายธีระวัฒน์	สุระสร
13. นางสาวอุษณี	บุญปลอด
14. นางสาววารุณี	สินสร้าง

### ระดับปริญญาศึกษา

ชื่อ	สกุล	สาขาวิชา
1. นายไพรัช	แรงจบ	วิทยาศาสตร์
2. นางสาวจันทร์ศรี	วสุวัชร	วิทยาศาสตร์
3. นายธณชัย	กิ่งแก้ว	วิทยาศาสตร์
4. นางสาวดาวัลย์	จันทวงศ์	วิทยาศาสตร์
5. นายโชคชัย	สำนักนิตย์	วิทยาศาสตร์
6. นางสาวกรรณิกา	อินทร์ตา	วิทยาศาสตร์
7. นางสาวกรรณิกา	หงส์ยนต์	วิทยาศาสตร์
8. นางสาวศิริพร	บุตรลักษณ์	วิทยาศาสตร์
9. นางสาวธารินี	ใจดี	วิทยาศาสตร์
10. นางสาวสิรินันท์	ศรทอง	คณิตศาสตร์
11. นางสาวอารีรัตน์	นามเกษ	คณิตศาสตร์

12. นางสาวอิสริยา	มะปร่างค์	คณิตศาสตร์
13. นายอรุณ	มูลทอง	คณิตศาสตร์
14. นางสาวดวงเดือน	แก้วผสม	คณิตศาสตร์
15. นายกฤษณพันธ์	มงคล	คณิตศาสตร์
16. นายสมชาย	ปัญญา	คณิตศาสตร์
17. นายสถิต	ต้นงาม	คณิตศาสตร์
18. นางสาวเกสร	ไชยคำดี	ภาษาอังกฤษ
19. นางสาวเจนจิต	ถือมาลา	ภาษาอังกฤษ
20. นางสาวนันทพร	แสนกล้า	ภาษาอังกฤษ
21. นางสาวอิสริยา	ใจกล้า	ภาษาอังกฤษ
22. นางสาวประกายดาว	เกษะ	ภาษาอังกฤษ
23. นางสาวนวลจันทร์	ศรทอง	ภาษาอังกฤษ
24. นางสาวทิพย์สุดา	ทองอ้อม	ภาษาอังกฤษ
25. นายเอกสิทธิ์	ผลอรรถ	ภาษาอังกฤษ
26. นางสาวมนัชยา	สีสะอาด	ภาษาอังกฤษ
27. นางสาววิภาวรรณ	แหลมทอง	ภาษาอังกฤษ
28. นางสาวสายใจ	ไชยสาร	ภาษาอังกฤษ
29. นางสาววรรณพร	จันทร์หอม	ภาษาอังกฤษ
30. นางสาวพัชรี	มีบุญ	ภาษาอังกฤษ
31. นางสาวปาณิสรา	ผลแม่่น	ภาษาอังกฤษ
32. นางสาวอนงค์นาฏ	พูลสบาย	สังคมศึกษา
33. นางสาวนุชจิรา	ชาวเมืองดี	สังคมศึกษา
34. นางสาวอุไร	แผ่นนอก	สังคมศึกษา
35. นายอนุพงษ์	ไพบูลย์	สังคมศึกษา
36. นายมนตรี	แป้นจันทร์	สังคมศึกษา
37. นางสาวจันทิมา	วันอุ้นัด	สังคมศึกษา
38. นายศักดิ์เกษม	จันทร์นวล	สังคมศึกษา
39. นางสาวสุภาพร	ทางดี	สังคมศึกษา

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายวิเศษ ชินวงศ์ เกิดเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2500 ที่จังหวัดชัยภูมิ สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอก การประถมศึกษา จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อ พ.ศ. 2523 สำเร็จปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขา บริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อ พ.ศ. 2539 เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ ปี พ.ศ. 2549 ปัจจุบัน เป็น อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์



ศูนย์วิทยพัทธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย