



การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา
ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

**THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR
PHYSICAL EDUCATION PROGRAM OF EDUCATION FACULTY IN
INSTITUTE OF PHYSICAL EDUCATION**

สุเทพ เมย์ไธสง
เฉลิมพงษ์ เกลิมชิต
อิน้อย เกลิมชิต

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม

2551

ลิขสิทธิ์ของสถาบันการพลศึกษา

ชื่อเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์
สถาบันการพลศึกษา

ผู้วิจัย สุเทพ เมฆไธสง
เฉลิมพงษ์ เฉลิมชิต
อินอ้อย เฉลิมชิต

สถาบัน สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม

ปีที่วิจัย พ.ศ. 2551-2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา 2) พัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา และ 3) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาสาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขต รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ และตรวจสอบกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จุดแข็งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา คือ อาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความชำนาญในการสอน มีเครือข่ายทั้งในส่วนภูมิภาคและประเทศ เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น ทางด้านพลศึกษาและกีฬา จุดอ่อนคือ อาจารย์ไม่สนใจในการทำวิจัย ขาดอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในบางวิชา ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสนับสนุนการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอสำหรับการจัดการเรียนการสอน

สำหรับส่วนที่เป็นโอกาสของคณะศึกษาศาสตร์ คือ ใช้เครือข่ายของสถาบันการพลศึกษา ในการร่วมผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร นักเรียนมีความต้องการเข้าศึกษามากขึ้น พัฒนาศูนย์กีฬา เพื่อความเป็นเลิศให้ได้มาตรฐานสากลและมีระบบกลไกการจัดการที่ดี อุปสรรคคือ อัตราการบรรจุอาจารย์ ขาดแรงจูงใจของผู้เรียน เนื่องจากสภาวะการณ์ที่มีบัณฑิตจบไปแล้วไม่มีงานทำและทำงานไม่ตรงสาขา

กลยุทธ์การจัดการศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านการเรียนการสอน กลยุทธ์ด้านการวิจัย กลยุทธ์ด้านการบริหารวิชาการแก่สังคม กลยุทธ์ด้านงานศิลปวัฒนธรรม และกลยุทธ์ด้านความเป็นเลิศทางการกีฬา

กิตติกรรมประกาศ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไปที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมากมายในองค์กร ความท้าทายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะอยู่ที่การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมอย่างละเอียดรอบคอบและมีหลักการและความสุขุมลุ่มลึกมาประยุกต์ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับแก้ไขปัญหาและเลือกดำเนินการในองค์กรนั้น ๆ

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา แต่ละวิทยาเขต รองคณบดีและคณาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษาในวิทยาเขตที่ให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบแก้ไข กลยุทธ์แต่ละด้านให้ข้อมูลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สุดท้ายขอขอบพระคุณอธิการบดี สถาบันการพลศึกษา และรองอธิการบดี สถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขตมหาสารคาม ที่ให้การสนับสนุนโครงการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

สุเทพ เมย์ไธสง
หัวหน้าโครงการวิจัย

สารบัญ

หัวเรื่อง

หน้า

บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ.....	ก
สารบัญตาราง.....	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์	6
กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน	14
เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์	24
การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันการศึกษา.....	59
การกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษาและกำหนดกลยุทธ์	59
การตรวจสอบแผนกลยุทธ์	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ด้านการบริหารจัดการ	61
ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม	62
ด้านความต้องการการบริหารทางการศึกษา ระดับอุดมศึกษาเฉพาะด้าน	63

สารบัญ (ต่อ)

หัวเรื่อง

หน้า

ด้านการพัฒนาบุคลากรทางด้านพลศึกษา กีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา	68
แนวคิดพื้นฐานและแนวทางพัฒนาศักยภาพและบริบทของสถาบันการพลศึกษา	72
แนวคิดพื้นฐานและแนวทางพัฒนาศักยภาพและบริบทของคณะศึกษาศาสตร์	75
การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาสาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ การวิเคราะห์กลวิธีสำหรับ SWOT	79
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
สรุปผลการวิจัย	81
อภิปรายผลของการ	81
ข้อเสนอแนะ	87
บรรณานุกรม	91
ภาคผนวก	
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	97
ประวัติผู้วิจัย	98

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการพลศึกษา.....	69
2	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันการพลศึกษา.....	71
3	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา.....	72
4	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา...	73

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	17
2	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	19
3	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	20
4	รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	21

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกในปัจจุบันได้ชี้ให้เห็นว่าสังคมในอนาคตคงประสบปัญหาใหม่ ๆ หลายประการ ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2542) กล่าวว่า “ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนพยากรณ์ไม่ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ต้องการการปรับตัวของมนุษย์ใหม่ เพราะการรับรู้โลก การเรียน การทำงาน สถาบันของมนุษย์ยังอยู่ในโลกสมัยเก่า ซึ่งจะปรับตัวกับความเร็วของโลกสมัยใหม่ไม่ได้ ทำให้เกิดความเครียดและความรุนแรงขึ้นได้” การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทุกด้านในสังคมโลก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะผลกระทบที่เห็นเด่นชัดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเหล่านี้ คือ ทุกบุคคล ทุกองค์กร ทุกระดับต้องเข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถในการมองอนาคตและการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่ออนาคตที่ดีกว่าจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคม ก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้ต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดในอนาคต

ด้วยเหตุผลดังกล่าว แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2555) ได้ปรับแนวคิดการพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” รวมทั้งได้อัญเชิญแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศให้เป็นไปในสายกลาง โดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในการพัฒนาอยู่บนพื้นฐานความสมดุลพอดี และความพอประมาณอย่างมีเหตุผล นำไปสู่สังคมที่มีคุณภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สามารถพึ่งตนเอง มีภูมิคุ้มกันและรู้เท่าทันโลก คนไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาและรู้จักเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิตเป็นคนดี มีคุณธรรม และซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สามารถรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการสืบสานวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีงาม ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของสังคมไทยที่มีความสามัคคี และเอื้ออาทรต่อกัน อันจะเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างสมดุล มีคุณภาพและยั่งยืน ดังนั้นสถาบันการศึกษาจึงเป็นหน่วยงานที่ต้องพัฒนาคน เพราะ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา”

ตามแนวคิดและวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ดังกล่าวมาแล้ว เพื่อเป็นการพัฒนาประเทศ ทำให้สถาบันการศึกษาต้องปฏิบัติภารกิจภายใต้กฎหมายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะสามารถสร้างมิติใหม่ทางการศึกษาให้เกิดขึ้นในสังคมไทยได้อย่างที่คาดหวังไว้ ในการดำเนินงานต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจจากครู อาจารย์ และบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประชาชนไทยทุกสาขาอาชีพ ที่จะต้องร่วมกันทำความเข้าใจถึงแนวคิด ทิศทาง และวิธีการจัดการศึกษา เพื่อสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับทุกคนในสังคมไทย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับร่าง พ.ศ. 2542 หมวด 3 ระบบการศึกษาตามมาตรา 15 การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำหรับการศึกษาในระบบตามมาตรา 16 มี 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้จัดในมหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างอื่น ให้เป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา สถาบันการพลศึกษา จึงจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548

ดังนั้น สถาบันการพลศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 17 แห่งทั่วประเทศไทย ซึ่งได้จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 และได้กำหนดให้แบ่งเป็น 3 คณะ คือ

1. คณะศึกษาศาสตร์
2. คณะศิลปศาสตร์
3. คณะวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ

คณะศึกษาศาสตร์เป็นคณะหนึ่งของสถาบันการพลศึกษา ที่ได้ผลิตนักศึกษาในสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี 5 ปี และได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ นอกจากนั้นแล้ว ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า

1. จุดมุ่งหมายการบริหารจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีนั้น มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ เน้นที่ตัวคน เพราะระดับนี้เป็นช่วงอายุที่กำลังปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ การศึกษาระดับปริญญาตรี จึงต้องเน้นที่สภาพแวดล้อม อบรมดูแลในกิจกรรม เพื่อให้กระบวนการทั้งหลายรวมกัน เพื่อช่วยในการสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์

2. กระบวนการผลิตบัณฑิต สำหรับปริญญาตรีเน้นที่จบไปแล้วรู้จักที่จะใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิต รู้แหล่งที่จะไปหาความรู้เพิ่มเติม

3. ผลผลิต ปริญญาตรีจะมองที่ตัวของบัณฑิตว่ามีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด และได้ใช้ความรู้ที่ได้มาครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

นอกจากที่กล่าวมาแล้วสถาบันการพลศึกษาได้มีนโยบายและแนวทางดำเนินการพัฒนาสถาบันและเพิ่มศักยภาพของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน ได้มีสาระสำคัญของนโยบาย ดังนี้

1. ให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถาบันการพลศึกษาที่สอดคล้องกับแผนหลักการปฏิรูปการศึกษา พัฒนาครูโดยให้ครอบคลุมถึงการสรรหาบุคคลเข้าเรียน
2. เร่งรัดพัฒนาอาจารย์ การปฏิรูปหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาครูประจำการที่ไม่มีวุฒิทางพลศึกษา และการบริหารจัดการ
3. เร่งรัดให้มีการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนทางศึกษาศาสตร์ ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์และเป็นแบบอย่างในการเป็นครูชั้นสูง (Master Teacher)
4. เร่งรัดปฏิรูปการเรียนการสอนในสถาบันการพลศึกษา โดยปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัยและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่
5. เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการการปฏิรูปจัดผลิตครูพลศึกษาในสถาบันการพลศึกษาให้มีเอกภาพเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
6. เร่งรัดพัฒนาระบบและกลไกการตรวจสอบคุณภาพบัณฑิตครูพลศึกษาเพื่อให้ได้มาตรฐานวิชาชีพครู

จากนโยบายดังกล่าว ได้กำหนดให้มีแนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา และการปฏิรูปการเรียนการสอน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ อันเนื่องจากในสภาพปัจจุบัน การเรียนการสอน นับเป็นกลไกอันสำคัญยิ่งในการผลิตบัณฑิต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ การพัฒนาการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำแผนหลักของการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถาบันการพลศึกษาให้มีทิศทางดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นต้นแบบของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา
3. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะการจัดการศึกษาในสถาบันการพลศึกษา เพราะเป็นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สำหรับอาจารย์ในสถาบันการพลศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบัน ทั้งแนวกว้างและแนวลึก ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ (Interview)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ทำให้การสัมภาษณ์

2.1 อาจารย์ที่สอนในสาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

2.2 รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

3. คณะศึกษาศาสตร์มีบทบาทโดยตรงในการเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการศึกษา และพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับคณาจารย์ในสถาบันการพลศึกษา งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการแก่สังคม และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกิจการที่ดำเนินอยู่แล้วให้ดีกว่าเดิม

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้วยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และจัดการกลยุทธ์ เป็นการระบุแนวทาง วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานว่าสถาบันการพลศึกษา ควรทำอย่างไร ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทรัพยากรจำกัด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)

กลวิธี หมายถึง องค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่จะทำให้กลยุทธ์เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์อาจจะมีหลายกลวิธีที่จะสนับสนุนให้กลยุทธ์ มีความกระจ่างชัดเจนมากขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) หมายถึง เทคนิคการประเมินสถานการณ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายในคณะศึกษาศาสตร์ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบันฯ เพื่อการวิเคราะห์ว่า คณะศึกษาศาสตร์กำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายในสถานการณ์เช่นนั้น คณะศึกษาศาสตร์จะจัดการในเชิงกลยุทธ์และการประเมินวิเคราะห์เมตริกซ์เพื่อเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ต่อไป

การจัดการศึกษาสาขาวิชาพลศึกษา หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนด้วยกลยุทธ์และกลวิธีที่จะนำไปสู่การจัดการศึกษาการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ในสถาบันการพลศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยคาดว่าจะได้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษาต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา การวิจัยครั้งนี้ได้ค้นคว้ารวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์
2. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากการทำพิชัยสงคราม ในทางทหาร คำว่า “กลยุทธ์” (หรือ Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกคือ Strategos ซึ่งเกิดจากคำสองคำรวมกันระหว่าง Stratos หมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” และ “agein” หมายถึง “นำหน้า” (หรือ Lead) ความหมายโดยรวมหมายถึง “Leading the total Organization” หรือ “การนำทางให้องค์การโดยรวม” (Greenley, 1989)

ความหมายกลยุทธ์

การบริหารจัดการที่องค์การมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุดตลอดเวลา ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น “ชื่อเสียง” หรือ “ทักษะความชำนาญ” ที่องค์การเก็บสะสมเอาไว้ และนำไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การต่อไปอีกในอนาคต ซึ่งทุกองค์การตระหนักถึง “กลยุทธ์” ในการบริหารจัดการ กลยุทธ์หมายถึงอะไรนั้น ได้มีนักวิชาการ นักบริหารหลายคนให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นต่าง ๆ พร้อมกันนั้นทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่งานต่าง ๆ ให้เข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ ๆ และจะเป็นที่เข้าใจร่วมกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัท ซึ่งได้วางแผนไว้และได้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

พันธุศักดิ์ พลสารมัย (2540) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

สุเมธ แสงนาทร (2547) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารองค์การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Certo and Peter (1991) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาว

จากความหมายดังกล่าว โดยสรุป กลยุทธ์ (Strategy) คือวิธีการที่ผู้บริหารองค์การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากโมทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 เป็นต้นมา แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์การปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีกลไก 3 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์การไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้องค์การประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) การวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติ ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการ ทางด้านความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์การ

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารส่วนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่าซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

Kotler and Murply (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่ดำเนินถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
2. การสร้างทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์การ
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
4. การใช้กลยุทธ์ในองค์การ (Implementing Organizational Strategy)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ให้ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

Goodstein and others (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ คือองค์การจะก้าวไปทางใด (What are you going) สภาพแวดล้อมขององค์การมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์การจะต้องทำอย่างไรบ้าง จึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ ก็คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

Bikas C. Sanyal (1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผนการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

Peter (1985) กล่าวถึง องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบัน และความรับผิดชอบต่อสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

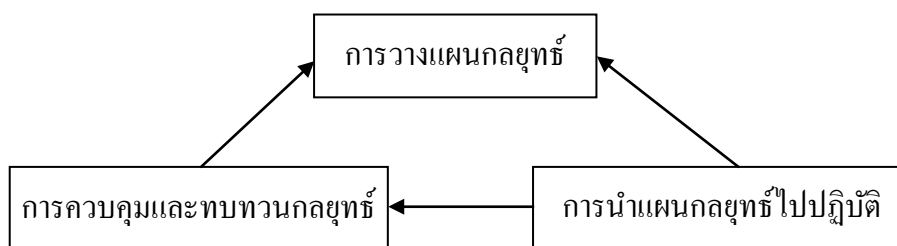
1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นรับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้น ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Herative Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)



กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ คือการวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งถึงการตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่ง Steiner (1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ คือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision) หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสืบเนื่องของเหตุ (Cause) และผล (Effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการ โดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ดี ทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์กลั่นกรองแล้ว ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างจินตนาการการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (Process) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือ การกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงานการจัดทำนโยบายการจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียด รวมทั้งจะต้องคาดการณ์การดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) จะทำเมื่อใด (When) จะทำที่ไหน (Where) ใครเป็นคนทำ (Who(m) และทำอย่างไร (How) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (Philosophy) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญา เพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดในท่าทีที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยง (Linkage) อย่างเป็นระบบของแผนสามชนิด คือ แผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนกลยุทธ์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์กร แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้

Keller (1986) เป็นผู้ที่น่าการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษาไม่ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ในอุดมศึกษา แต่ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา ไม่ใช่สิ่งดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (Blueprint) หรือการรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป

2. การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมายชัดเจน

3. การวางแผนกลยุทธ์ ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการสภา การวางแผนกลยุทธ์จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และสภาพภายในของสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมขององค์กร จุดเด่น จุดอ่อนของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น

4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่าง ๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกัน การเสนอแผนจากส่วนล่างหรือระดับปฏิบัติการในอดีตนิยมปฏิบัติกันมาก และในปัจจุบันก็ยังคงมีอยู่ในบางสถาบัน แต่การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบันเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นอะไรที่มากกว่าความต้องการ ความมุ่งหวังของแต่ละคน หรือของแต่ละภาควิชารวมกัน

5. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้จัดกระทำโดยนักวางแผน เช่น การวางแผนในอดีต ในการวางแผนกลยุทธ์นักวางแผนทำเพียงการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ และเป็นอำนาจการให้มีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนทั้งนั้น หน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี ประธานสถาบัน นายกสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ คณบดี และหัวหน้าภาควิชาและในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลสนับสนุนเสมอ

6. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยึดตาม ความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้ แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเปลี่ยนทั้งหมดตามตลาดที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา

7. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นรายปี ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำ แต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่อง และดำเนินการไปเรื่อย ๆ เป็นกิจกรรมที่กระทำในลักษณะบูรณาการ

8. การวางแผนกลยุทธ์ ไม่ใช่วางแผนเพื่อลดอัตราการเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสี่ยงสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ

9. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจในวันนี้เพื่อวันรุ่งขึ้นที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพ้อฝันอย่างไร้เหตุผล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำนายความเป็นไปได้ในอนาคต

แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนด
วิสัยทัศน์อุดมศึกษา สุชาติ ตันชนะเดชา (2542) สรุปไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
 - 1.1 ด้านการเมือง
 - 1.2 ด้านสังคม
 - 1.3 ด้านเศรษฐกิจ
 - 1.4 ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ผ่านมา
 - 2.1 ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป
 - 2.2 มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น
 - 2.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล
3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
 - 3.2 นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา
 - 3.3 กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน
4. นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา
 - 4.1 การมีวินัยในตนเอง (Self - Regulation)
 - 4.2 การจัดสรรงบประมาณแบบวงเงิน (Block Grant)
 - 4.3 ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
 - 4.4 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

กลไกโครงสร้างบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร/ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและขั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค์งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอดำกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ/สถาบัน	สถาบัน/ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดของคน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

ที่มา : Bikas C. Sanyal, 1999.

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

Kotler and Murphy (1981) เป็นผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้จัดแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ 6 ประการ (Keller, 1986)

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตบุคลากรทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้ใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวก จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตร จะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำในแต่ละระดับ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน

4.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

4.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

4.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

4.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในสถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งหาคำตอบจากคำถาม 4 ข้อ (สุนทรวดี เขียวพิเชษฐ. 2539)

1. สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นอย่างไร (Monitoring)

2. ในอนาคตสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง (Forecasting)

3. มหาวิทยาลัยมีเป้าหมาย หรือต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง (Goal Setting)

4. มหาวิทยาลัยควรจะทำอย่างไร ควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น (Implementing)

5. การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเพื่อทราบทิศทางการผลิตบัณฑิต

6. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

การผลิตบัณฑิตในลักษณะเดียวกัน ปริมาณการผลิต ต้นทุนการผลิต และคุณภาพบัณฑิต สถาบันจะต้องสร้างจุดเด่นในทางด้านใด

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation)

เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีโอกาสที่จะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคต ภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายว่าควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผน ซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์การ (Organization Design)

เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System Design)

Certo and Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การ และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์การมี 2 ตัวคือ ภารกิจ (Mission) ขององค์การ ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากมีองค์การ

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

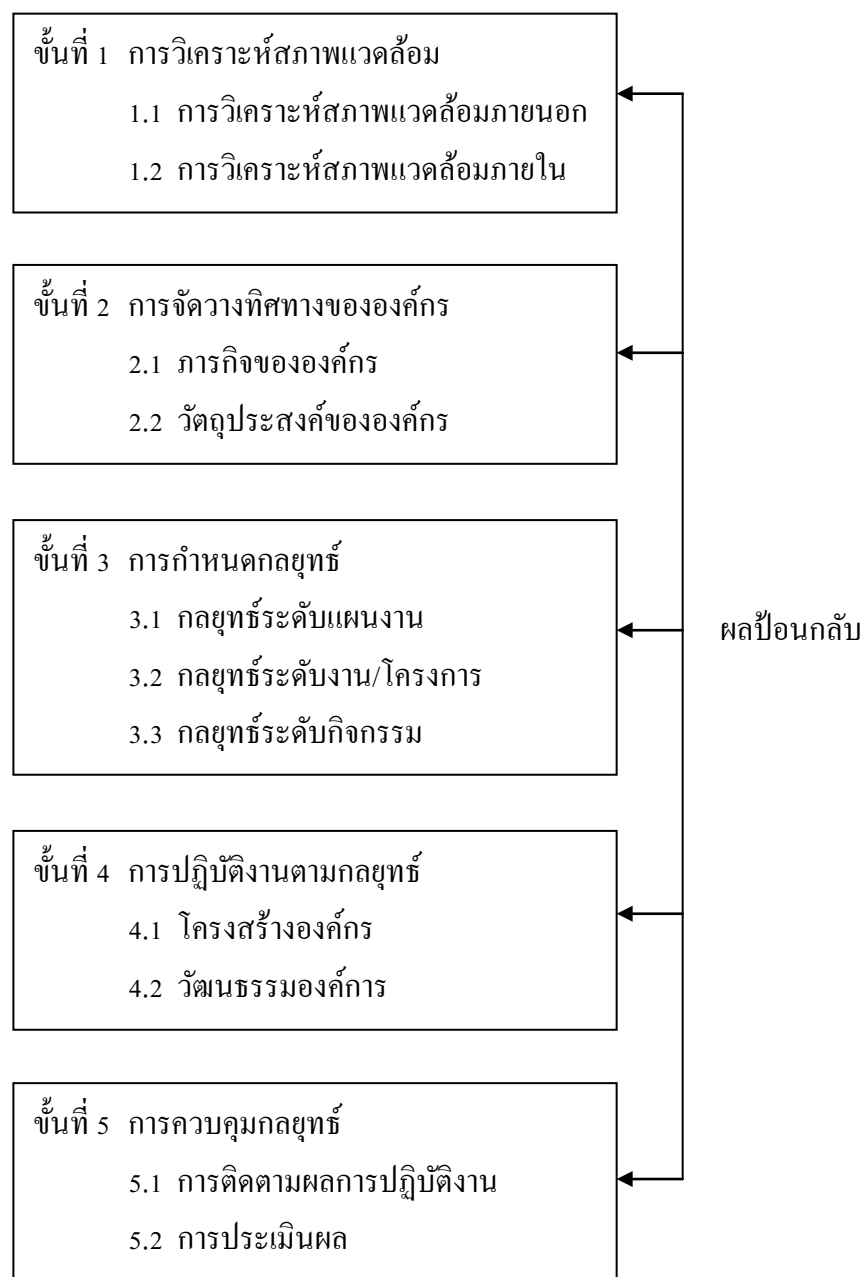
ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เป็นการทำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์การ เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์



แผนภาพที่ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Certo and Peter, 1991

ธงชัย สันติวงศ์ (2537) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากร/ภายใน

1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล

1.4 ความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์

2.2 กำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อยความสำคัญของปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการ คือ

3.1 วัฒนธรรมองค์การ

3.2 โครงสร้างองค์การ

3.3 ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล

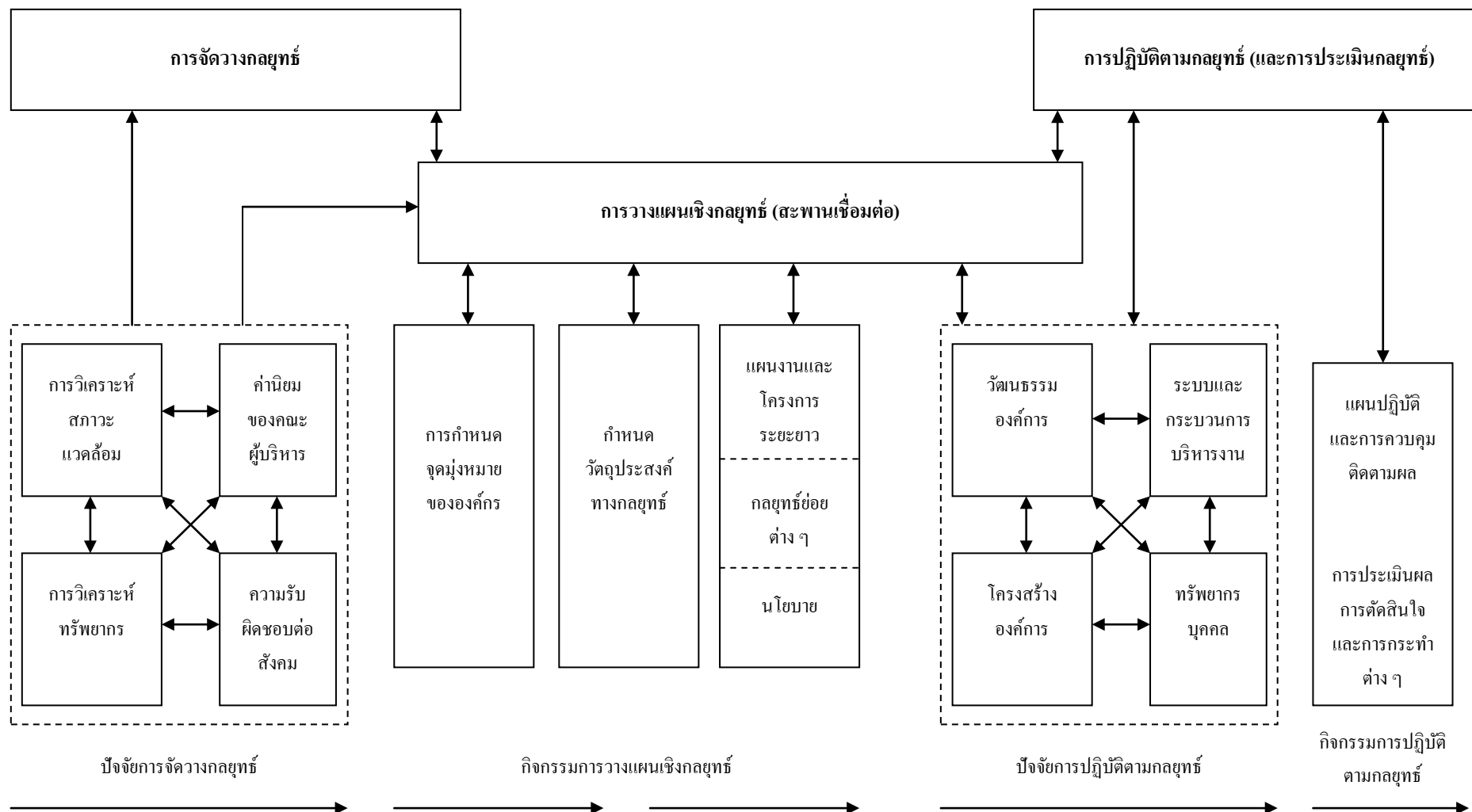
3.4 ระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

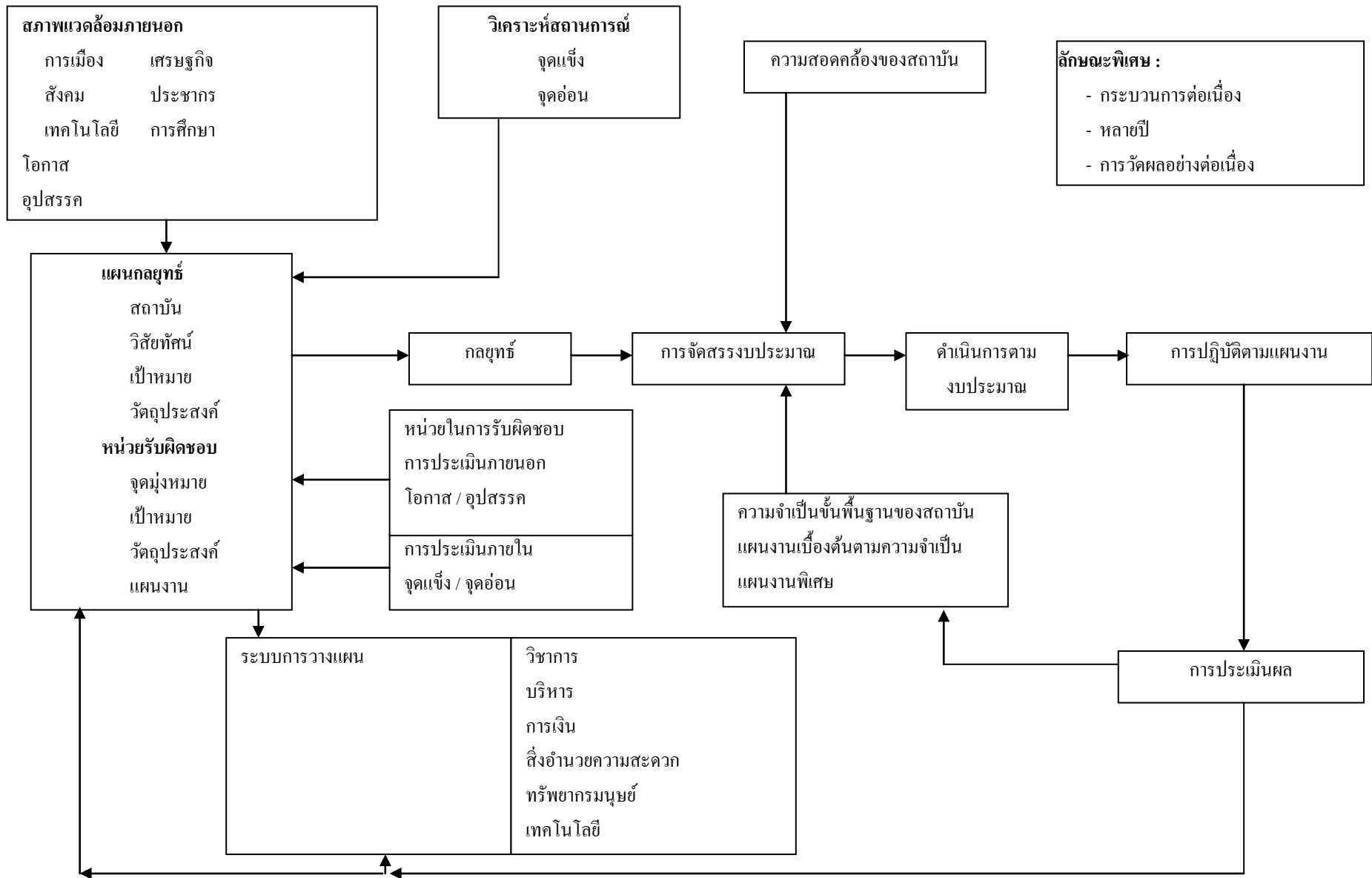
ขั้นตอนดังกล่าวได้แสดงไว้ดังแผนภาพที่ 2

ตามแผนภาพที่ 2-4 เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่เหมือนกันก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ และการทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักเช่นเดียวกันคือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

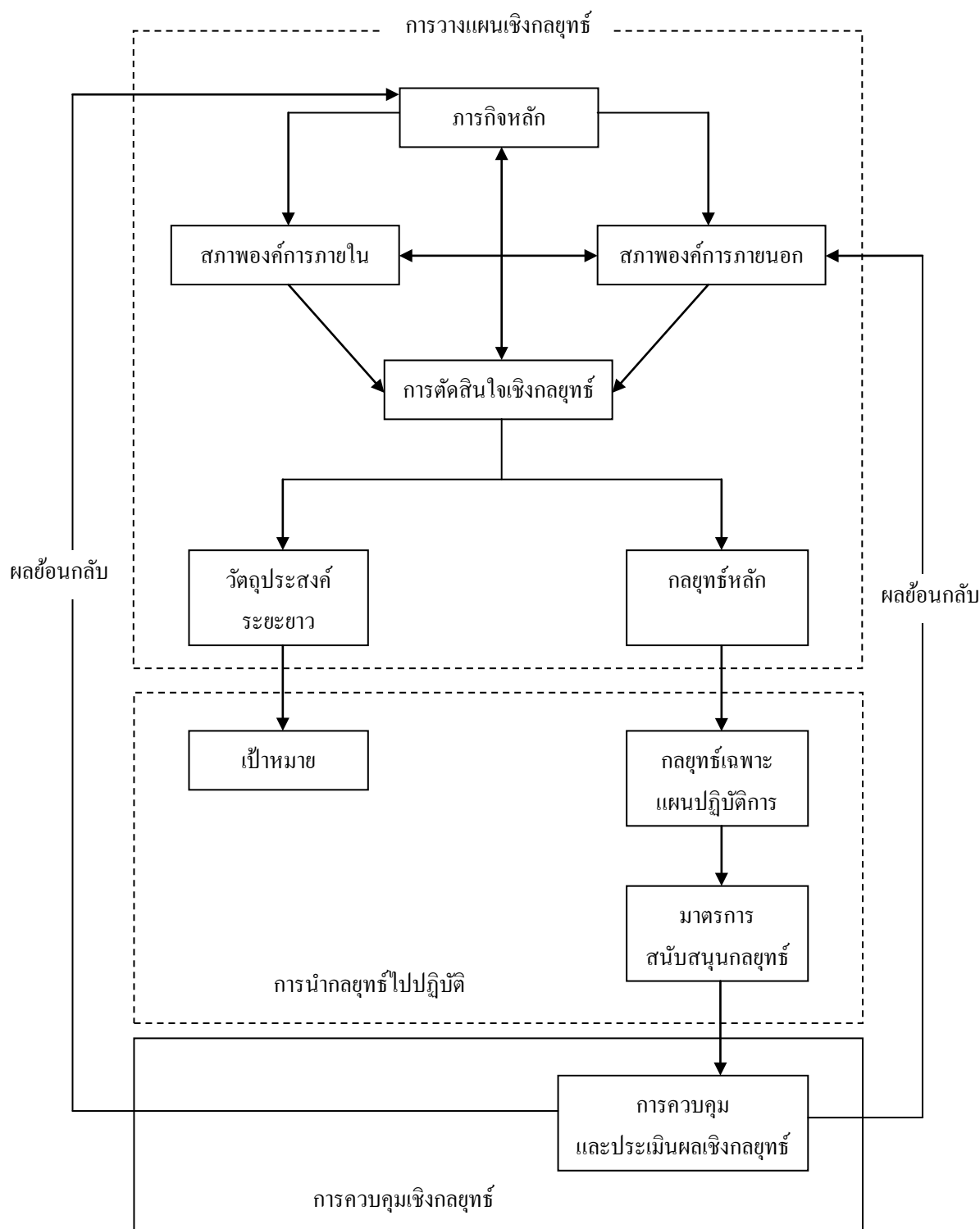


แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, 2537



แผนภาพที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มา : John Yeager, 1999



แผนภาพที่ 4 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539

พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

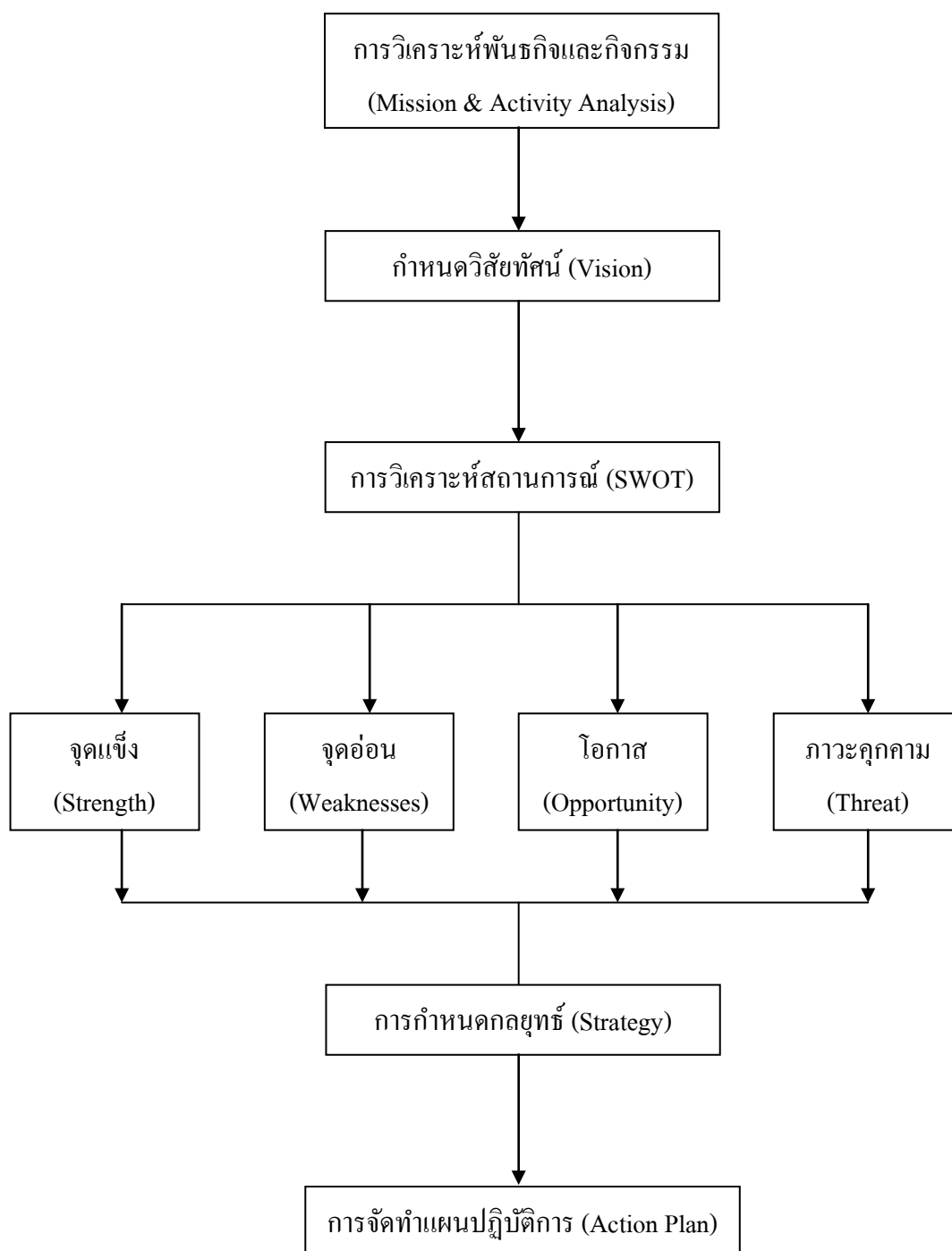
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. พิจารณา (Corporate Analysis)

S	Strength จุดแข็ง
W	Weaknesses จุดอ่อน
O	Opportunities โอกาส
T	Threats ภาวะคุกคาม

3. เลือกกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงาน/โครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้ยังเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้คำว่า “MVOSA”

- M = Mission พันธกิจ
V = Vision วิสัยทัศน์
O = Obstacle อุปสรรค
S = Strategy กลยุทธ์
A = Action plan แผนปฏิบัติการ



ที่มา : พงษ์ ศรีบรรณพิทักษ์. 2542.

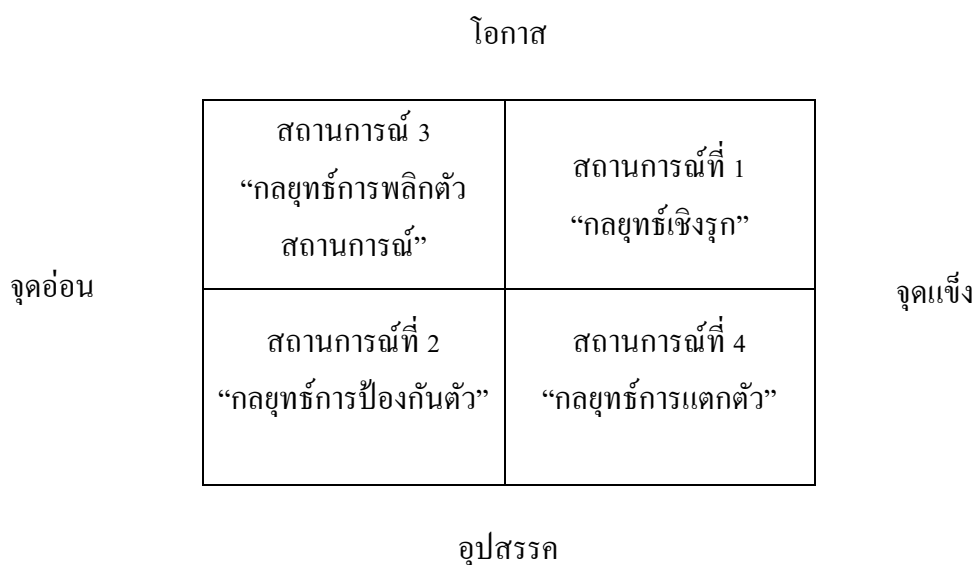
เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ. 2537) (คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาคัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น้องค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539)



สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน - อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะภายในต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน - โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาสดังนี้เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับ

ผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround - oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไข จุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง - อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือ กระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

การวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง - จุดอ่อนและ โอกาส - ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่สถานการณ์แบบใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานการณ์ขององค์กร

ประเมินสภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็งแกร่ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแกร่ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

		โอกาส			
จุดอ่อน	1	“เอื้อและแข็ง” 10	เอื้อแต่อ่อน” 0	จุดแข็ง	10
		“ไม่เอื้อแต่แข็ง” 10	“ไม่เอื้อและอ่อน”		
อุปสรรค					

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์การ เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำหรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วนํานํ้าหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งนํ้าหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์การอย่างกว้างขวาง

สร้างขวัญและแรงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นหาหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์การที่เลือกจะจัดทำอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่ง เป็นการจัดคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สอง เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ. 2538)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

Courland et., al (1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรไว้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
- ความสามารถพิเศษ - ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ - ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี - ผู้นำตลาดที่ถูกล้อมรับ - การแข่งขันที่รุนแรง - ผู้นำทางเทคโนโลยี - ความสำเร็จทางต้นทุน - ความสำเร็จทางการแข่งขัน - ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ - การบริหารที่มีประสิทธิภาพ - อื่น ๆ	- ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน - ฐานการแข่งขันที่ถอยลง - เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย - การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน - การขาดความสามารถทางการบริหาร - การวิจัยและพัฒนาล่าช้า - สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป - ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี - ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน - ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย - อื่น ๆ
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
- การตอบสนองกลุ่มลูกค้ามากขึ้น - การเข้าสู่ตลาดใหม่ - การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น - การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ - การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน - การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง - ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง - การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว - อื่น ๆ	- การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ - ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น - การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง - นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน - แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น - อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายกำลังเพิ่มขึ้น - ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป - ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ - อื่น ๆ

Sallis (1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- มีสมาชิกที่เข้มแข็ง - ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น - ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม - สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี, ศิลปะ และการละครอย่างมาก - ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา - คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี - ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ	- ดึงสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้ - คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง - งบประมาณไม่พอ - ขาดที่จอดรถ - การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ
โอกาส	อุปสรรค
- ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง - พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา - ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่ - โอกาสดีจนการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้าร่วมกับสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน	- ขาดเอกลักษณ์, ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง - โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์เกษียณอายุ - สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา - ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ

พันธุศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้เสนอผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคจากแผนกลยุทธ์ของคณะวิชาต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเรียงจากลำดับความสำคัญไว้ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและคุณวุฒิสูง 2. เป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพ 3. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีอยู่มากเป็นอย่างดี 4. มีชื่อเสียงสามารถดึงดูดผู้สมัครเรียนที่มีพื้นความรู้ดีกว่า 5. เป็นสาขาวิชาชีพที่ได้รับความนิยมและดึงดูดใจของผู้สมัครทั่วไป 6. สามารถพัฒนาวิชาการ โดยเปิดหลักสูตรปริญญาชั้นสูงมานาน 7. มีห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลที่ทันสมัย 8. มีศักยภาพในการปรับตัวสู่สถาบันระดับนานาชาติ 9. มีงบประมาณจากแหล่งรายได้ของตนเอง 10. มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพร้อมมากกว่า	1. การวิจัยสร้างความรู้ใหม่มีน้อยและใช้วิธีง่าย ๆ 2. การฝึกกำลังร่วมกันของคณาจารย์ยังไม่ดีพอ 3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในศาสตร์บางสาขายังไม่คืบค 4. ขาดแคลนสถานที่เรียนอย่างเพียงพอ 5. ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน 6. ขาดระบบการประเมินการเรียนการสอนที่ทันสมัย 7. จำนวนนิสิตที่รับมากเกินไปทำให้การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร 8. คณาจารย์ขาดการวิจัยมานาน และขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง 9. ภาระงานสอนของอาจารย์มากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการทำวิจัย 10. บุคลากรขาดการเรียนรู้และขาดการถ่ายทอดความรู้อย่างถูกต้อง
โอกาส	อุปสรรค
1. เป็นแหล่งทรัพยากรที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน 2. เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย 3. มีผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้แนะแก่สังคมได้ 4. ผลิตภัณฑ์ระดับปริญญาตรี โท เอก ที่มีคุณภาพและสาขาใหม่ ๆ 5. ศาสตร์สาขาอื่นเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นทำให้เป็นคู่แข่ง 6. มีความร่วมมือกับเอกชนมากขึ้น	1. อาจารย์มีคุณวุฒิและประสบการณ์ลดลงเนื่องจากเกษียณอายุ 2. โอกาสในการรับอาจารย์ที่เก่ง ๆ ลดลงเนื่องจากสภาพแวดล้อม 3. ชื่อเสียงจะค่อย ๆ ลดลงในขณะที่สถาบันอื่นพัฒนาเพิ่มขึ้น 4. ผู้สมัครเรียนบางสาขาลดลง ต้องวางแผนเชิงรุก 5. ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 6. ขาดสถานที่และเครื่องมือทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ

การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

ศุมน อมรวิวัฒน์ (2540) ให้ความหมายการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคุณภาพการเรียนการสอน

1. จากบรรยากาศที่อับเฉา ไปสู่บรรยากาศที่แจ่มใสมีชีวิตชีวา
2. จากการที่ผู้เรียนเป็นผู้รับ ไปสู่ผู้เรียนเป็นผู้เรียนรู้และได้เรียนรู้ร่วมกัน
3. จากการจำกัดการเรียนเฉพาะในห้องเรียน ไปสู่การขยายวงกว้างสู่แหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้น
4. จากกิจกรรมการเรียนที่เฉื่อยชาช้าไปสู่วิจิตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
5. จากการใช้สื่อประกอบคำบรรยาย ไปสู่มิติใหม่ของการใช้สื่อที่เป็นเครื่องมือการเรียนรู้
6. จากความสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ไปสู่ความเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน
7. จากการสอนที่มีผลเป็นการติตราสภาวะของผู้เรียน ไปสู่การสอนเพื่อเร้าให้เกิดการเรียนรู้และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ในการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการเรียนการสอนดังกล่าวได้เสนอรูปแบบของการเรียนการสอน 4 ประเด็น คือ

1. การสอนให้คิด เช่น การสอนคิดตามแนวโยนิโสมนสิการ
2. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ชุดการสอนต่าง ๆ
3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม
4. กระบวนการพัฒนาคุณธรรมและวัฒนธรรม

Gustafson (1997) ได้นิยามการพัฒนาการเรียนการสอนว่า เป็นกระบวนการออกแบบอย่างมีระบบ มีลำดับ มีการจัดการดำเนินการตามขั้นตอน และการประเมินผล เพื่อจะทำให้การเรียนการสอนดีขึ้น และประสิทธิภาพการสอนจะมีมากขึ้นและได้สรุปกิจกรรมที่สำคัญไว้ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา และการนำไปใช้ ซึ่งทั้ง 4 ขั้นตอนจะพัฒนาเป็นระบบซึ่งมีการประเมินและการปรับปรุง นอกจากนี้ยังได้เสนอรูปแบบการพัฒนาการสอนของกระบวนการให้บริการสำหรับระบบการพัฒนาการสอน มีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการวิเคราะห์ภารกิจซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับการสอน การฝึกอบรม การวิเคราะห์เนื้อหาวิชาและสถานการณ์ในการสอน
2. การออกแบบ (Design) ประกอบด้วย การตั้งจุดมุ่งหมาย การพัฒนาแบบทดสอบ การกำหนดพฤติกรรม
3. การพัฒนา (Develop) เป็นขั้นที่ระบุสถานการณ์การเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดยุทธศาสตร์การสอน ทบทวนการเลือกวัสดุพัฒนาการสอนและตรวจสอบ

4. การนำไปใช้ (Implement) เป็นการนำระบบการสอนไปใช้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

5. การควบคุม (Control) เป็นขั้นการประเมินทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการปรับปรุงระบบและนำย้อนกลับไปสู่ขั้นตอนที่ 1 ใหม่

Kemp, Morrison and Ross (1994. อ้างอิงมาจาก Gustafson. 1997) เสนอรูปแบบการพัฒนาการสอนประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดปัญหาการเรียนการสอน (Instructional problems)
2. ศึกษาลักษณะผู้เรียน (Learner characteristics)
3. กำหนดหัวเรื่องและวิเคราะห์ภารกิจ (Subject content and task analysis)
4. วัตถุประสงค์การเรียนการสอน (Instructional objectives)
5. การลำดับเนื้อหา (Sequence content)
6. การออกแบบกลยุทธ์ในการเรียนการสอน (Instructional strategies)
7. การวางแผนในการเรียนการสอน (Instructional delivery)
8. เครื่องมือในการวัดผล (Evaluation instruments)
9. แหล่งทรัพยากรการเรียนการสอน (Instructional resources)

วรารักษ์ บวรศิริ (2541) ได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนการสอน เกี่ยวกับงานวิจัยด้านแนวโน้มการพัฒนาการเรียนการสอนของประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. การสอนให้คิด
4. การทำวิจัยแบบศึกษาต่อเนื่องโดยใช้ระยะเวลานาน (Longitudinal) เพื่อให้ได้ข้อควรรู้ที่ชัดเจน
5. การทำวิจัยในชั้นเรียน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน
6. ทำวิจัยพื้นฐาน (Basic research) ให้มากขึ้น
7. ควรเป็นงานวิจัยที่เน้นการวิจัยและพัฒนา (R&D) และเป็นวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research)
8. งานวิจัยที่เป็นเชิงพัฒนา เช่น การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนวิดิทัศน์ปฏิสัมพันธ์ (Interaction video) และการโต้ตอบได้ทางคอมพิวเตอร์ (Interactive) เป็นต้น
9. การบูรณาการทางการวิจัยเชิงคุณภาพที่นำเอาระบบคุณภาพ ของภูมิปัญญาท้องถิ่นมาปรับปนเข้าไปสู่กระบวนการเรียนการสอน

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542) ได้เสนอแนะการบริหารจัดการอุดมศึกษา โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สรุปได้ดังนี้

1. การส่งเสริมกระบวนการสอนเชิงสร้างสรรค์ (Innovative Approach) เป็นการส่งเสริมให้การเรียนการสอนเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เน้นไปที่การทำด้วยตัวเองของผู้เรียน และเน้นให้มีการผลิตและการสร้างผลงาน รวมทั้งการสร้างความคิดและสิ่งของใหม่ ๆ การดำเนินการสอนอย่างสร้างสรรค์ เราต้องเปลี่ยนการสอนให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง (Experiential Learning) ให้มากขึ้น และให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Study Learning) และให้ผู้เรียนรู้จักสร้างและพัฒนาความรู้ขึ้นด้วย คือ (Research Based Learning) ครูจะต้องทำหน้าที่เป็นการให้บริการ ชี้แนะ ชี้นำในประเด็นต่าง ๆ รวมทั้งแหล่งความรู้มากกว่าคนจัดการความรู้เสียเอง และที่สำคัญคือต้องให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ วิพากษ์ ความรู้ต่าง ๆ อย่างเข้มข้น จริงจัง เต็มที่ (Critical Based Learning)

2. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สถาบันและตัวอาจารย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในตัวสถาบันอยู่ในฐานะแหล่งความรู้และวิชาการที่ลึกและกว้างขวางกว่าแหล่งความรู้อื่น จำเป็นจะต้องเผยแพร่ความรู้ให้แก่กลุ่มคนต่าง ๆ อย่างกว้างขวางมากขึ้น สำหรับตัวอาจารย์จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เกี่ยวกับผู้เรียนใหม่ ผู้เรียนระดับอุดมศึกษาจะประกอบด้วยกลุ่มผู้จบมัธยม กลุ่มผู้จบปริญญาตรี กลุ่มกำลังทำงานและกลุ่มผู้เกษียณอายุราชการแล้ว ผู้เรียนจะต้องมีวิธีการเรียนที่เป็นลักษณะการเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น

3. การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

การเรียนการสอนต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถและความร่วมมือเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน การสอนควรจะต้องยืดหยุ่นไปพร้อมกัน โดยเน้นผู้เรียนด้วยตนเองให้มากขึ้น

4. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้จริงจัง

การให้ผู้เรียนมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาทางทักษะและความรู้และจะต้องส่งเสริมกันอย่างกว้างขวางจริงจัง ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีก็คือการฝึกฝนให้ผู้เรียนมีความสามารถและมีความคิดในเชิงคัดสรร (Selection Judgment) ที่ดีพอ

5. การสร้างระบบเครือข่ายให้มากขึ้น

การมีความร่วมมือ (Partnership) และมีเครือข่ายซึ่งกันและกัน (Network) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2542) ได้เสนอการเรียนการสอนต้องมีตัวชี้วัดคุณภาพไว้ ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้

1.1 จัดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

1.2 มีวิธีการให้ผู้เรียนตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของสิ่งที่เรียน

1.3 ให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์การเรียนรู้โดยตรงในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.4 มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกรูปแบบที่เหมาะสมตามความต้องการของตน

1.5 วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนควรเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกชั้นเรียน

1.6 ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยตนเองแล้วนำมาประมวลเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง (Constructivism)

2. พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ จะต้องปรับเปลี่ยนไปตามวิธีการเรียนรู้ของนักศึกษา โดย

2.1 เปลี่ยนบทบาทของอาจารย์จากการเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ โดยใช้ตนเองเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนมาเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน และจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน

2.2 อาจารย์จะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความพร้อม ทั้งด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเครื่องกำกับรวมทั้งปรับตนเองให้เป็นตัวแบบที่ดีแก่นักศึกษาคู

3. วัสดุการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และทันสมัยโดย

3.1 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาใช้โดยเป็นสื่อและเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน

3.2 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเติมเต็มในส่วนที่สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่อาจตอบสนองได้

3.3 พัฒนานักศึกษาและอาจารย์ให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 จัดให้มีศูนย์นวัตกรรมทางการศึกษา และพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการเรียนรู้

4. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขึ้นในสถาบันผลิตครู เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาและอาจารย์รู้สึกมีอิสระและเป็นสุขในการศึกษาค้นคว้า และเรียนรู้ด้วยตนเอง โดย

4.1 สร้างขวัญกำลังใจและจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของอาจารย์

4.2 สร้างกระแสให้อาจารย์เกิดความรู้สึกร่วมกันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของตนให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียน

4.3 สถาบันผลิตครู ต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พร้อมและริเริ่มให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ เช่น การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง การใช้กระบวนการกลุ่มเป็นต้นนำการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้อาจารย์ผลิตงานวิชาการ การส่งเสริมในการวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติอาจารย์ผู้มีผลงานดีเด่น

4.4 การสร้างกระแสให้นักศึกษาครูตระหนักว่าวิธีการเรียนรู้ของตนเองต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การเรียนรู้จากกลุ่ม และการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ

5. การมีส่วนร่วมและใช้ระบบเปิดในการบริหารจัดการ จะต้องปรับโครงสร้างการบริหารจัดการในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้เกิดความคล่องตัว และเอื้อต่อการบริหารหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน โดย

5.1 จัดปัจจัยที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอนให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

5.2 เปิดโอกาสให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันเข้ามาตรวจสอบคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

5.3 ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ขึ้น ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับนานาชาติ

5.4 ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษาครูให้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยกระบวนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ อยู่เสมอ

5.5 สร้างและพัฒนาผู้บริหารในคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ทุกระดับให้มีความเป็นนักบริหารควบคู่ไปกับความเป็นนักวิชาการ ตลอดจนปลูกฝังเจตคติและวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำที่ดีจนสามารถระดมพลังและทรัพยากรทุกประเภทมาดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนในสถาบันผลิตครูให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ได้เสนอแนวทางจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้

1. โครงการทำเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์มาใช้จัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ (Cyber Teacher Education - CTEN) เช่น

1.1 การพัฒนาบางรายวิชาให้อยู่ในรูปชุดการเรียนรู้สื่อผสม (Multimedia) ที่ผสมผสานเนื้อหาสาระเข้ากับภาพกราฟิก วิดีทัศน์ เพื่อให้ นักศึกษาสามารถเรียนรู้และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองตามขั้นตอนที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ไม่ถูกจำกัดด้วยเวลา สถานที่เรียน และระดับความสำเร็จในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

1.2 การพัฒนาห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ในปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศที่ทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูล (Clearing houses) ทางการศึกษา กล่าวคือ การติดตามความเคลื่อนไหวของข้อมูลทางการศึกษาของแต่ละหน่วยงานสนใจและรวบรวมสะสมเป็นข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งสถาบันราชภัฏสามารถประสานงานเพื่อสร้างช่องทางที่เปิดไปสู่แหล่งข้อมูลเหล่านี้ ในลักษณะของห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ หรือห้องสมุดเสมือนจริง (Virtual Library) ที่ผู้เรียนสามารถค้นหาข้อมูลผ่านจอคอมพิวเตอร์

1.3 การนำระบบการประชุมผ่านภาพและเสียง (Video Conferencing) มาใช้ในการเรียนการสอนบางรายวิชาเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละสถาบันสามารถใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักศึกษากับนักศึกษา นักศึกษากับอาจารย์ และอาจารย์กับอาจารย์ระหว่างสถาบัน ได้มีโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำกิจกรรมทางวิชาการร่วมกันอย่างกว้างขวาง

2. โครงการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชน คือการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชนโดยรวม เพื่อประโยชน์ในการผสมผสานองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง อันเป็นวิถีชีวิตแต่ละด้านของชุมชน อันจะช่วยให้สถาบันราชภัฏและชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างสอดคล้องต้องกัน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชนจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ การค้นหาองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการพัฒนาท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสถาบันราชภัฏกับชุมชนและการผสมผสานระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง

3. โครงการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น

3.1 การสร้างความร่วมมือในการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษากับชุมชน ระหว่างสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยเน้นที่การวิจัยชุมชน ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นส่วนหนึ่งคือ กระบวนการวิจัยชุมชนจะช่วยให้อาจารย์ของสถาบันราชภัฏที่ทำวิจัยเกิดการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการวิจัยมาใช้ในชั้นเรียน ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏเปลี่ยนแปลงไป

3.2 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อค้นพบ และวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยผลักดันให้การจัดการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

4. โครงการวิจัยชั้นเรียน เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์สถาบันราชภัฏได้พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้

5. โครงการจัดประชุมสัมมนา เพื่อเปิดโอกาสให้หน่วยงานผู้ใช้ครู ผู้ปกครองและบุคลากรในท้องถิ่นสาขาอาชีพต่าง ๆ ได้ร่วมให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของครูที่ต้องการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีอิทธิพลมาจากปรัชญาของทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivism) เชื่อว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวของผู้เรียน ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้จากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พบเห็นและประสบการณ์สิ่งที่มีอยู่เดิม การเรียนรู้ตามแนวคิดของการสร้างความรู้ จะเกิดขึ้นได้ตามเงื่อนไขต่อไปนี้ (วัฒนาพร ระบุว่าทุกข์. 2541)

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Active Process) ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลการสอนโดยวิธีบอกเล่า ซึ่งจัดเป็นกระบวนการเชิงรับ (Passive Process) จะไม่ช่วยให้เกิดการพัฒนามโนทัศน์หลักมากนัก แต่การบอกเล่าก็จัดให้เป็นวิธีให้ข้อมูลทางหนึ่งได้

2. ความรู้ต่าง ๆ จะถูกสร้างขึ้นด้วยตัวนักเรียนเอง โดยใช้ข้อมูลที่รับมาใหม่ร่วมกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่แล้วจากแหล่งต่าง ๆ เช่น สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งประสบการณ์เดิมมาเป็นเกณฑ์ช่วยการตัดสินใจ

3. ความรู้และความเชื่อของแต่ละคนจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และสิ่งที่นักเรียนได้พบเห็น ซึ่งจะถูกใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแนวคิดใหม่

4. ความเข้าใจจะแตกต่างจากความเชื่อโดยสิ้นเชิง และความเชื่อจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างแนวคิดหรือการเรียนรู้

แนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Theory)

ทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Theory) หรือคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivism) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยการกระทำของตนเอง (Theory of Active Knowing) ซึ่งนักจิตวิทยาชาวสวิส คือ Piaget (1896-1980) เป็นผู้ตั้งขึ้นจากการทดลองการเรียนรู้ของเด็กตั้งแต่แรกเกิดจนวัยรุ่น

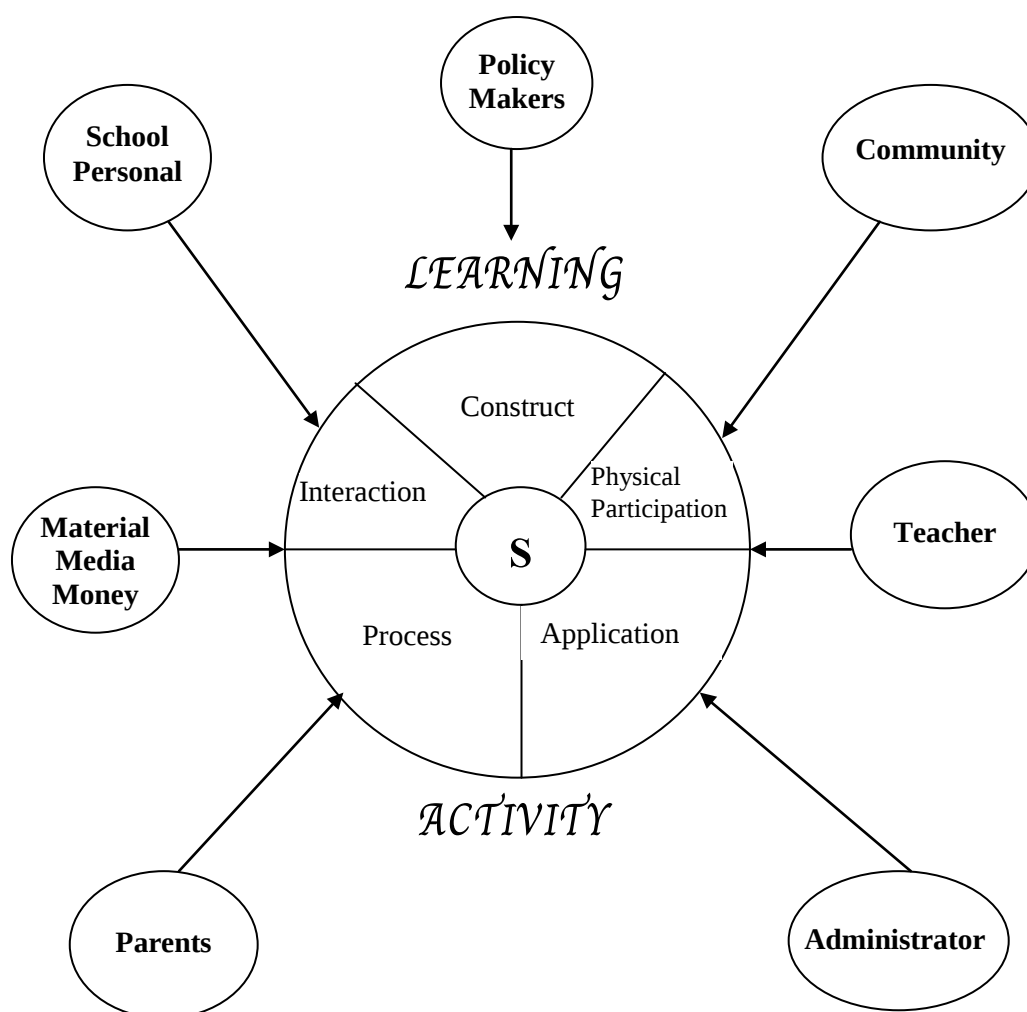
ตามทฤษฎีดังกล่าวมีแนวคิดหลักว่า บุคคลเรียนรู้โดยการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์เดิม โครงสร้างปัญญาที่มีอยู่ และแรงจูงใจภายในเป็นพื้นฐาน (Noddings, 1990)

Driver and Bell (1986) ได้กล่าวถึงจุดเน้นของการเรียนรู้ในทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ดังนี้

1. ผลการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้เดิมของผู้เรียน
2. การเรียนรู้ คือ การสร้างความหมาย ความหมายที่สร้างโดยผู้เรียนจากสิ่งที่ผู้เรียนเห็นหรือได้ยิน อาจจะเป็นหรือไม่เป็นไปตามความมุ่งหมายของผู้สอน ความที่ผู้เรียนสร้างขึ้นได้รับผลกระทบอย่างมากจากความรู้เดิมที่ผู้เรียนมีอยู่
3. การสร้างความหมาย เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และผู้เรียนเป็นผู้กระทำกระบวนการนั้นเอง ในสถานการณ์การเรียนรู้ ผู้เรียนจะตั้งสมมติฐาน ตรวจสอบ และอาจเปลี่ยนสมมติฐานในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับปรากฏการณ์และกับผู้อื่น
4. ความหมายที่ผู้เรียนสร้างขึ้น จะได้รับการตรวจสอบ และอาจได้รับการปฏิเสธ
5. ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง ในการสร้างความตั้งใจในการทำงาน การดึงความรู้ที่มีอยู่มาสร้างความหมายให้แก่ตนเอง และการตรวจสอบความหมายที่สร้างขึ้นนั้น
6. มีแบบแผน ของความหมายที่ผู้เรียนสร้างขึ้นจากประสบการณ์โลกเชิงกายภาพ และภาษาธรรมชาติที่มีความหมายเดียวกันในเชิงนามธรรม

ทิสนา แคมมณี (2542) กล่าวถึงการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา สังคม และอารมณ์

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CIPPA Model)



ที่มา : ทิศนา แหมมณี. 2542.

ทิศนา แหมมณี (2542) เสนอแนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำเป็นที่จะต้องออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย (Physical Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อช่วยให้ประสาทการรับรู้ของผู้เรียนตื่นตัว พร้อมทั้งจะรับข้อมูลและการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น การรับรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ หากผู้เรียนไม่มีความพร้อมในการรับรู้ แม้จะมีการให้ความรู้ที่ดี ๆ ผู้เรียนก็ไม่สามารถรับได้ ซึ่งจะเห็นได้จากเหตุการณ์ที่พบได้เสมอ ๆ คือ หากผู้เรียนต้องนั่งนาน ๆ ไม่ช้าผู้เรียนอาจหลับ หรือคิดไปเรื่องอื่น ๆ ได้ การเคลื่อนไหวทางกายมีส่วนช่วยให้ประสาทการรับรู้ตื่นตัว พร้อมทั้งจะรับและเรียนรู้

สิ่งต่าง ๆ ได้ดี ดังนั้น กิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียน จึงควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เคลื่อนไหวในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสมกับวัยและระดับความสนใจของผู้เรียน

2. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสติปัญญา (Intellectual Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเคลื่อนไหวทางสติปัญญา หรือพูดง่าย ๆ ว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้ความคิดของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความจดจ่อในการคิด สนุกที่จะคิด ดังนั้น กิจกรรมจะมีลักษณะดังกล่าวได้ ก็จะต้องมีเรื่องให้ผู้เรียนคิดโดยเรื่องนั้นจะต้องไม่ง่ายและไม่ยากเกินไปสำหรับผู้เรียน เพราะถ้าง่ายเกินไป ผู้เรียนก็ไม่จำเป็นต้องใช้ความคิด แต่ถ้ายากเกินไป ผู้เรียนก็จะเกิดความท้อถอยที่จะคิด ดังนั้น ครูจึงต้องหาประเด็นที่เหมาะสมกับวัยและความสามารถของผู้เรียน เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ความคิดหรือลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสังคม (Social Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคล หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อาศัยรวมกันเป็นหมู่คณะ มนุษย์โดยทั่วไปจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวเข้ากับบริบทต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทางด้านสังคม ซึ่งจะส่งผลถึงการเรียนรู้ทางด้านอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี จึงควรเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวด้วย

4. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางอารมณ์ (Emotional Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเกิดความหมายต่อตนเอง กิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียนนั้น มักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ประสบการณ์ และความเป็นจริงของผู้เรียน จะต้องเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้เรียนโดยตรงหรือใกล้ชิดผู้เรียน

การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้โมเดล CIPPA สามารถช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์ ดังนี้

C มาจากคำว่า Construct ซึ่งหมายถึงการสร้างความรู้ตามแนวคิดของ Constructivism กล่าวคือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสสร้างความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อตนเอง การที่ผู้เรียนมีโอกาสได้สร้างความรู้ด้วยตนเองนี้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสติปัญญา

I มาจากคำว่า Interaction ซึ่งหมายถึง การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคล และแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสังคม

P มาจากคำว่า Physical Participation ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ทางกาย คือผู้เรียนมีโอกาสได้เคลื่อนไหวร่างกาย โดยการทำกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ

P มาจากคำว่า Process Learning หมายถึง การเรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น กระบวนการแสวงหาความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการกลุ่ม กระบวนการพัฒนาตนเอง เป็นต้น การเรียนรู้กระบวนการเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นเดียวกับการเรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ การเรียนรู้ทางด้านกระบวนการ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางด้านสติปัญญาอีกทางหนึ่ง

A มาจากคำว่า Application หมายถึง การนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากการเรียน และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมขึ้นเรื่อย ๆ กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีแต่เพียงการสอนเนื้อหาสาระให้ผู้เรียนเข้าใจ โดยขาดกิจกรรมการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ จะทำให้ผู้เรียนขาดการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร การจัดกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้นี้ เท่ากับเป็นการช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้าน แล้วแต่ลักษณะของสาระและกิจกรรมที่จัด

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนตามโมเดล ชิปปา (CIPPA) สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา และสังคม ส่วนการมีส่วนร่วมทางด้านอารมณ์นั้น ความจริงแล้วมีเกิดขึ้นควบคู่ไปกับทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านกาย สติปัญญา หรือสังคม ซึ่งหากครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ตามหลักดังกล่าวแล้ว การจัดการเรียนการสอนของครูก็จะมีลักษณะที่ผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างแท้จริง

การเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning)

การเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) เป็นรูปแบบการสอนที่ใช้ได้หลากหลาย ผู้เรียนมีอิสระผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้โดยตรง กิจกรรมจะครอบคลุมกระบวนการแก้ปัญหาและตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ จัดการเรียนการสอนได้ในลักษณะเป็นรายบุคคลและกลุ่มเล็ก ๆ ลักษณะการสอนตรงข้ามกับการสอนเชิงบรรยาย จะประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่กระตุ้นและจูงใจผู้เรียนอย่างน่าสนใจ ก่อให้เกิดความรู้สึกสนุกสนานขณะเรียนรู้ ผู้เรียนจะได้รับการกระทำเชิงลบจากครูน้อยลง ทำให้เกิดทัศนคติทางบวกในการเรียนเพิ่มขึ้น ในการเรียนเป็นกลุ่มต้องอาศัยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน (Cooperative Activity) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนเกิดกิจกรรมสังเกตรหว่างกลุ่ม (Chris. 1991)

สเติร์น (Stearns. 1994) เสนอกระบวนการสอนเชิงรุก ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 บรรยาย (Lecture) คือ การสอนแบบอธิบายทั่วไป

- ขั้นที่ 2** การเรียนรู้รายบุคคล (Individual Learning) นักศึกษาต้องอ่านและตอบคำถามอย่างดีที่สุด ผู้สอนตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมที่จะเริ่มต้นในขั้นที่ 3
- ขั้นที่ 3** การเรียนแบบกลุ่มเล็ก (Small Group Learning) เมื่อเริ่มเข้ากลุ่มผู้สอนพูดคุยเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับนักศึกษา ต่อจากนั้นมีการตกลงกันในบางเรื่อง เช่น เรื่องเวลา และมีการตั้งกฎในการเรียน เช่น ทุกคนต้องแสดงความคิดเห็น เป็นต้น
- ขั้นที่ 4** การเรียนแบบกลุ่มใหญ่ (Large Group Learning) จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้สอนตัดสินใจว่า นักศึกษาทั้งหมดมีความก้าวหน้าทางการเรียนรู้และมองไกล คาดว่ากลุ่มจะสามารถช่วยกันตอบคำถามต่าง ๆ ได้ เทคนิคที่ใช้ตอนนี้คือ การอภิปรายกลุ่ม

Baldwin and William (1988) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับผู้ฝึกการอบรมด้วยกระบวนการของการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) ดังนี้

1. สร้างความคุ้นเคย (Warming Up) เป็นขั้นที่สร้างบรรยากาศตอนเริ่มต้นและเน้นให้ทราบถึงความคาดหวังของการเรียนการสอน
2. กำหนดกลุ่ม (Group-Forming) เปลี่ยนจากการสร้างบรรยากาศไปเป็นการสนับสนุนดูแลกลุ่ม
3. การทำงานเป็นกลุ่ม (Group-Working) สมาชิกจะเข้ากลุ่มตามเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้องยังคงให้การสนับสนุนกลุ่มเหมือนเดิม
4. การนำไปใช้ (Application) กระตุ้นให้สมาชิกพยายามประยุกต์สถานการณ์การเรียนรู้ซึ่งท้าทายความคิดไปสู่การปฏิบัติได้จริง
5. การแสดงผลสะท้อน (Reflect) เป็นการเสนอสิ่งที่กลุ่มจะสามารถทำได้ในอนาคต ซึ่งเกิดจากกลุ่มประเมินตนเอง
6. ยุติการทำงาน (Winding-Down) เมื่อการเสนอสิ่งที่ได้เป็นผลสะท้อนจากกลุ่มนำเข้าไปในแผนปฏิบัติการ แล้วพิจารณาหาทางประยุกต์ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มการสนับสนุนและพิจารณาการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน

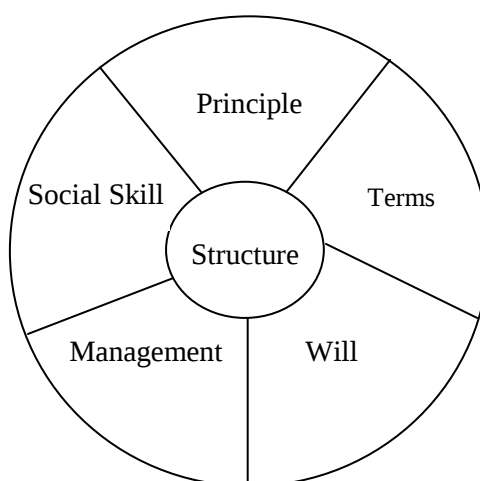
การเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ (Co-operative Learning)

การเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีการเรียนการสอนที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน แต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และความสำเร็จทั้งกลุ่ม ทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นกำลังใจซึ่งกันและ

กัน คนที่เรียนเก่งจะช่วยเหลือคนที่เรียนอ่อนกว่า สมาชิกในกลุ่มไม่เพียงแต่รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องรับผิดชอบการเรียนรู้ของเพื่อนในกลุ่ม ความสำเร็จของแต่ละบุคคลในกลุ่ม คือ ความสำเร็จของกลุ่ม

Van Der Kley (1991) กล่าวถึงการเรียนแบบร่วมมือว่าเป็นการที่ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุน ความสำเร็จของกันและกัน โดยที่ผู้เรียนแต่ละคนในกลุ่มจะมีความรับผิดชอบงานของตน การเรียนแบบร่วมมือนี้ ผู้เรียนต้องมีทักษะทางสังคมเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข คือมีความเป็นผู้นำ รู้จักการตัดสินใจ สามารถสร้างความไว้วางใจ รู้จักการติดต่อสื่อสาร และสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

Karen (1994) ได้เสนอรูปแบบการเรียนการสอนแบบร่วมมือร่วมใจ 6 ประการ ดังนี้



1. การจัดกลุ่มผู้เรียน (Terms) ที่จะทำงานร่วมกันให้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเป็นกลุ่ม 4 คน ที่ประกอบด้วยผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง (1 คน) ปานกลาง (2 คน) และต่ำ (1 คน) หรือบางกรณีจัดกลุ่มตามความสนใจในการศึกษาเฉพาะเรื่องและให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันประมาณ 6 สัปดาห์

2. ความมุ่งมั่นและอุดมการณ์ (Wills) ที่จะทำงานร่วมกัน โดยทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ทั้งที่เป็นวิชาการ หรือไม่เกี่ยวข้องกับวิชาการ โดยวิธีการต่อไปนี้

2.1 สร้างความมุ่งมั่นที่จะทำงานเป็นทีม (Teambuilding)

2.2 สร้างความมุ่งมั่นของชั้นที่จะช่วยกัน (Classbuilding)

2.3 การทำงานร่วมกัน (Cooperative Task) โดยเลือกงานที่คนเดียวไม่สามารถทำได้สำเร็จ

3. การจัดการ (Management) เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดการของผู้สอน และการจัดการภายในกลุ่ม ผู้สอนจะต้องมีการจัดการที่ดี เพื่อให้การจัดการประสบ

ผลสำเร็จ เช่น การสร้างกฎของห้อง การจัดที่นั่งของทีม การแบ่งงานกันในกลุ่ม การให้สัญญาณเงียบเมื่อหมดเวลาทำกิจกรรม

4. ต้องพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะ (Social Skill) ในการทำงานร่วมกันมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

5. หลักการพื้นฐาน (4 Basic Principles หรือ PIES) หรือนิยามของการเรียนแบบร่วมมือได้แก่

P = Positive Independence ผู้เรียนต้องช่วยเหลือกัน เมื่อได้ประโยชน์จากเพื่อน เพื่อนก็ได้ประโยชน์จากเรา ความสำเร็จของกลุ่มคือ ความสำเร็จของแต่ละคน

I = Individual Accountability ยอมรับว่าแต่ละคนในกลุ่มมีความแตกต่างกัน มีความสนใจในตัว และมีส่วนในการทำงานกลุ่มสำเร็จ

E = Equal Participation ทุกคนในกลุ่มต้องให้ความร่วมมือและมีบทบาทเท่าเทียมกันในกลุ่ม

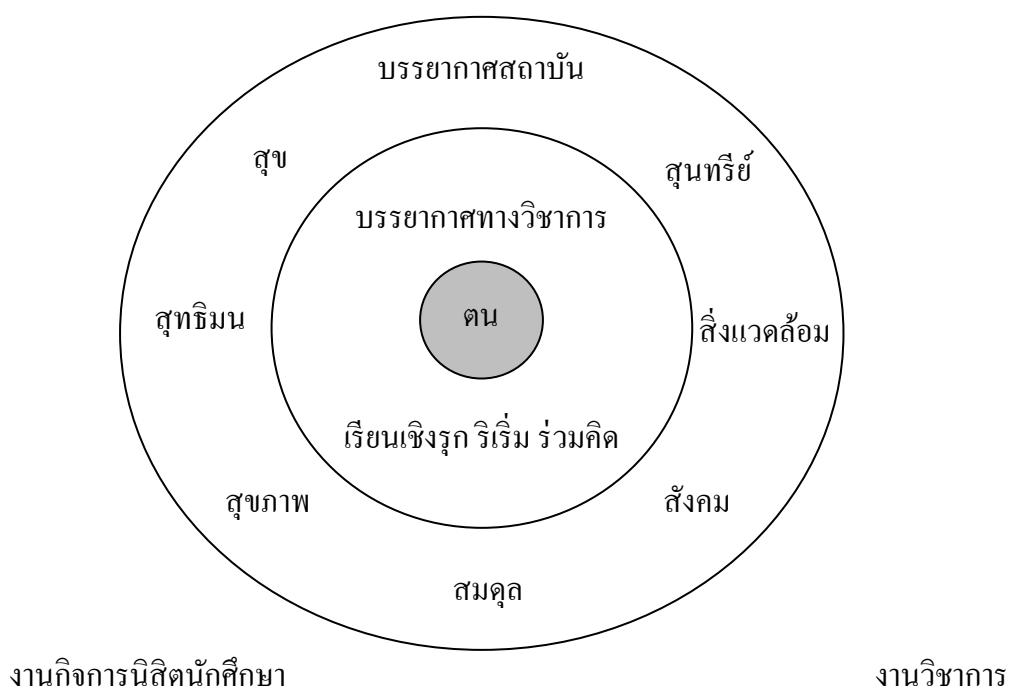
S = Simultaneous Interaction ทุกคนในกลุ่มต้องปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง

6. รูปแบบของกิจกรรม (Structure) ในการทำงานกลุ่ม ซึ่งมีความหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่จะศึกษา

การเรียนการสอนตามแนวคิดการศึกษาเชิงสร้างสรรค์

ความหมายการศึกษาเชิงสร้างสรรค์

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2541) ได้ให้ความหมายการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นบูรณาการชีวิตการเรียนรู้และชีวิตในรั้วสถาบัน ซึ่งการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย ตัวผู้เรียนการจัดการทางวิชาการ และการจัดการทางกิจการนิสิตนักศึกษาในการจัดการทางวิชาการนั้น บรรยายทางวิชาการ นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ที่เอื้อต่อการใฝ่รู้ และเรียนอย่างมีความสุข ในลักษณะของการเรียนเชิงรุกริเริ่มและร่วมคิดและในการจัดการทางกิจการนิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นบรรยากาศที่จะเอื้อต่อการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ 7 ประการ คือ สุข สุขุม สุขภาพ สุนทรีย์ สิ่งแวดล้อม สังคม และสมดุล ตามโมเดลการศึกษาเชิงสร้างสรรค์



องค์ประกอบของการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ตน เป็นวงกลมเล็กสุดอยู่ข้างในตรงกลาง หมายความว่า ผู้เรียนเมื่อเข้ามาสู่สถาบันอุดมศึกษา จะต้องรู้ว่าบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาตนเองทั้งทางด้านวิชาการความเฉลียวฉลาด ความมีคุณธรรม หรือการทำตนให้เป็นประโยชน์มากขึ้น

2. บรรยากาศทางวิชาการ คือ วงที่สอง หมายถึงรูปแบบการเรียนการสอน จะต้องมีการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้ต่างไปจากรูปแบบเดิม ผู้สอนจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีสอนเพื่อให้ผู้เรียนเรียนเชิงรุก เช่น ผู้เรียนต้องการศึกษาเรื่องอะไร ต้องรุกไปสู่ความรู้นั้นไปแสวงหา ค้นคว้า คัดสรร ความรู้นั้นมาสร้างความรู้ใหม่ และนอกจากนี้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดเปรียบเทียบ ความคิดเชิงให้เหตุผล ความคิดเชิงแก้ปัญหา สุดท้ายก็คือให้ผู้เรียนเรียนแบบร่วมมือกัน เพื่อฝึกการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. บรรยากาศสถาบัน คือ วงนอกสุด เป็นเรื่องของชีวิต เพราะว่าเรารู้อย่างเดียวคงไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตได้ จะต้องรู้และปรับตัวเองให้เป็นคนดีที่พึงประสงค์ของสังคม ดังนั้น สถาบันควรจะมี 7 ส. กล่าวคือ ผู้เรียนควรจะเรียนอย่างมีความสุข มีใจที่บริสุทธิ์ (สุขุม) มีสุขภาพที่ดี มีจิตใจที่ละเอียดอ่อน (สุนทรีย์) มีความสนใจสิ่งแวดล้อม ช่วยอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม สามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมได้ นั่นคือ เขาต้องเป็นบัณฑิตที่ดี และสุดท้ายที่สำคัญมากคือ ต้องมีสมดุล จะต้องมีความพอดีอยู่ในชีวิตของเขาเอง

การศึกษาเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดใหม่สำหรับการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา สำหรับเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง จะต้องสร้างความเข้าใจตรงกัน ซึ่ง วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2541) ได้ให้แนวคิดหลักการเบื้องต้นไว้ดังนี้

1. ข้อความรู้ มาจากความคิดของกลุ่ม
2. กิจกรรมการสอนขึ้นอยู่กับผู้เรียน
3. คำสำคัญในหลักอุดมศึกษา คือ ความหลากหลาย (Diversity)
4. ความสุขระดับอุดมศึกษา คือ ความสำเร็จ
5. การสอนระดับอุดมศึกษา เน้นการพัฒนาคน
6. ทุกหน่วยงานต้องทำงานร่วมกัน
7. การเรียนรู้เกิดทั้งในและนอกชั้นเรียน

ในแนวคิดการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ การจัดการเรียนการสอน ผู้สอนและผู้เรียนจะมีบทบาทแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งวัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2542) ได้เสนอไว้ดังนี้

	เดิม		ใหม่
ผู้สอน	สอนบรรยาย	→	จัดการ
	เน้นเนื้อหา	→	เน้นกระบวนการ
	สนใจวิชา	→	สนใจผู้เรียน
	ยึดครู	→	ยึดแหล่งความรู้
	สอนศาสตร์	→	สอนคุณธรรม
ผู้เรียน	ฟัง	→	คิด
	จด	→	ค้นคว้า แสวงหา
	ตอบบ้าง	→	เรียบเรียง
	รายงาน	→	อภิปราย รายงาน
	เรียนรายบุคคล	→	ร่วมมือ

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2541) ให้ความหมายการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นการศึกษาที่ให้โอกาสผู้เรียนได้เข้ามามีส่วนในการสร้างสรรค์บรรยากาศของการเรียนและให้เขาได้สร้างสรรค์สิ่ง

ใหม่ ๆ ในห้องเรียน ผู้สอนจะต้องหาวิธีการให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนให้มากที่สุด การเรียนการสอนในลักษณะสร้างสรรค์จึงเกิดขึ้นได้ และได้กล่าวถึงแนวทางหลัก 5 ประการ กล่าวคือ

1. หาวิธีให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มย่อยให้มากที่สุด
2. กระตุ้นให้ผู้เรียนเข้ามาเกี่ยวข้องกับกลุ่มใหญ่ให้เต็มที่
3. สร้างความสนใจของผู้เรียนให้อยู่กับชั้นเรียน
4. ใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ แบบ
5. ผู้สอนกระตือรือร้นในการสอนอยู่ตลอดเวลา

ข้อที่ 1 หาวิธีให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มย่อยให้มากที่สุด

ข้อนี้เป็นหลักการสำคัญในการสอนแบบกลุ่มย่อย และเป็นหลักการสำคัญของการสอนอย่างสร้างสรรค์ที่จะให้ผู้เรียนตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา บุคลิกของผู้สอนมีส่วนสำคัญในที่นี่คำแนะนำสำหรับเทคนิคนี้บางประการ คือ

- 1.1 การจัดสถานที่มีส่วนอย่างสำคัญ สถานที่ต้องให้เด็กเห็นหน้าซึ่งกันและกัน พร้อมที่จะเคลื่อนย้ายเมื่อจำเป็น ปรับเปลี่ยนให้ตรงกับเป้าหมายได้
- 1.2 ต้องสร้างบรรยากาศให้เด็กเห็นว่า ความเห็นของเขามีค่าและควรรับฟัง การหัวเราะเยาะหรือการให้คุณค่าน้อยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง
- 1.3 หาวิธีลดบทบาทของเด็กที่พูดมากเกินไปให้อยู่ในความพอดี ด้วยการพูดนอกห้องหรือพูดแข่งเสริมในภาวะที่ต้องการ แต่อย่าให้เด็กเสียหน้า
- 1.4 เด็กที่เงียบต้องกระตุ้นเป็นกรณีพิเศษ
- 1.5 อาจารย์แสดงออกอย่างกระตือรือร้นว่าอยากฟังความคิดเห็นของเด็ก
- 1.6 ให้แสดงความเห็นในกลุ่มเล็กแล้วสรุปรายงานในกลุ่มใหญ่ต้องทำให้เด็กสนใจมากขึ้น
- 1.7 พยายามจัดกลุ่มให้มีความหลากหลาย
- 1.8 ส่งเสริมให้ถามให้วิจารณ์ให้มาก

ข้อ 2 กระตุ้นให้ผู้เรียนเข้ามาเกี่ยวกับในกลุ่มใหญ่ให้เต็มที่

โดยทั่วไปการสอนในกลุ่มใหญ่ เด็กจะไม่เข้ามามีส่วนร่วม ไม่เข้ามาเกี่ยวข้องทำให้เด็กรู้สึกห่างจากครูและชั้นเรียน ผู้สอนควรหาวิธีการให้เด็กเข้ามาเกี่ยวข้องกับบางประการ เช่น

- 2.1 ให้เด็กเสนอความเห็นต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- 2.2 ตั้งคำถามอย่างท้าทาย และให้โอกาสเด็กตอบให้มากในห้องเรียน
- 2.3 ให้เด็กตั้งคำถามเอง แล้วครูและนักเรียนช่วยตอบ

2.4 ตั้งคำถามให้ไปตอบที่บ้านแล้วเขียนคำตอบส่งสั้น ๆ ข้อนี้ครูต้องไม่ลืมทวงคำตอบในชั่วโมงต่อไป

2.5 ระดมความเห็นในห้องเรียน โดยพยายามให้ทุกคนคิด แต่การตอบเลือกบางคำตอบแล้วให้ยกมือตอบแทน

2.6 ส่วนใหญ่หากมีข้อผิดพลาดแทน

2.7 จัดกลุ่มเล็กในกลุ่มใหญ่ (Buzz Group) แล้วให้ตัวแทนมาเล่าบางกลุ่ม

2.8 เตรียมแบบฟอร์มคำถาม ให้เด็กเขียนคำตอบสั้น ๆ แล้วครูเก็บมาอ่าน

2.9 ตั้งคำถามให้เด็กไปคิดต่อ ถามเพื่อนร่วมชั้นด้วยกัน

2.10 ยึดหยุ่นกิจกรรมตามความสนใจของผู้เรียนได้บ้าง

ข้อที่ 3 สร้างความสนใจของผู้เรียนให้อยู่กับชั้นเรียน

ข้อนี้เป็นงานของผู้สอนที่จะต้องเตรียมตัวให้พร้อมพอสมควร มีคำแนะนำบางประการคือ

3.1 จัดโครงสร้างของแบบเรียนแต่ละคาบ ให้เป็นขั้นเป็นตอนที่ผู้เรียนจะสนใจอยู่กับบทเรียนและผู้สอน โดยการสลับบรรยากาศอยู่เสมอ

3.2 ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ เลือกใช้อุปกรณ์ให้หลากหลาย (ครูจะเหนื่อยในข้อนี้)

3.3 สังเกตบรรยากาศในห้องเรียนตลอดเวลาว่า ความสนใจลดลงไปบางกลุ่มหรือทั้งห้องเรียน และต้องปรับยุทธวิธีเมื่อเห็นผิผดสังเกต

3.4 การใช้การหยุดพัก (Break) ให้มีความเหมาะสมพอดี แต่อย่าใช้พร่ำเพรื่อ

3.5 ใช้ผู้เรียนเป็นจุดดึงดูดความสนใจของผู้เรียนด้วยตนเอง โดยใช้ระบบงานช่วยและแสดงความเห็นถามเพื่อนร่วมชั้นด้วยกัน

3.6 ยึดหยุ่นกิจกรรมตามความสนใจของผู้เรียนได้บ้าง

ข้อที่ 4 ใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ แบบ

ข้อนี้เป็นวิธีการสอนที่สร้างสรรค์และน่าสนใจมากที่สุด แต่ครูต้องเตรียมมากที่สุด แต่มีข้อจำกัดตรงที่การสอนแบบกลุ่มใหญ่ทำได้ลำบากในบางครั้ง มีคำแนะนำบางประการ คือ

4.1 ในการสอนหนึ่งครั้งมีการแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ให้หลากหลายขึ้น เช่น การแบ่งกลุ่มอ่านเอกสาร ดูวีดีโอ เป็นต้น

4.2 แต่ละรูปแบบที่ครูจะเลือกใช้ตรงตามความถนัด

4.3 จัดกิจกรรมปิรามิด (Pyramid) จากกลุ่มเล็ก 2-3 คน ไป 4-5 คน ไป 7-10 คน เป็น
ต้น หรือจาก 2 นาที ไป 5 นาที ไป 10 นาที ไล่ไปที่ละชั้นตอน

4.4 จัดบทบาทการสมมติเป็นครั้งคราว

4.5 ครูเข้าไปแทรกในกิจกรรมของชั้นสม่ำเสมอ

ขั้นที่ 5 ผู้สอนกระตือรือร้นในการสอนอยู่ตลอดเวลา

ข้อนี้สำคัญในลักษณะที่ว่า ครูจะต้องกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีคำแนะนำบางประการ
คือ

5.1 เริ่มต้นชั่วโมงแรกให้น่าสนใจ

5.2 เล่าเรื่องของตัวเราบ้าง

5.3 บอกความคาดหวังแก่ผู้เรียน

5.4 ให้ผู้เรียนแสดงความคาดหวังของตน

5.5 พยายามจำชื่อของผู้เรียน

5.6 ทักทเรียนให้ทันสมัย

5.7 หาสิ่งใหม่มาสอนในแต่ละเทอม

5.8 ให้เด็กประเมินชั้นเรียนบ่อย ๆ

5.9 คอยนอกห้องเรียนกับเด็กบ้าง

5.10 ผู้เรียนต้องติดตาม เพิ่มเติม และสร้างสรรค์ในวิชาของตนเองบ่อย ๆ

การสอนเชิงสร้างสรรค์มีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในแนวสร้างสรรค์ให้
เกิดขึ้น การเรียนการสอนเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตัวเอง การทำด้วยตัวเอง เน้นการผลิตและการสร้าง
ผลงาน การสร้างความคิดและสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น การดำเนินการสอนอย่างสร้างสรรค์จึงต้องปรับเปลี่ยน
การสอนให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ต้องให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ความรู้
ต่าง ๆ ได้ ที่เรียกว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และการจัดการเรียนการสอน

Ennis (1989) กล่าวถึง การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดหาเหตุผล คิดแบบไตร่ตรอง
(Reflective Thinking) เน้นการตัดสินใจว่าอะไรควรเชื่อ หรืออะไรควรทำ

จากความหมายนี้มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ประการแรก การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นความคิดที่ใช้เหตุผล นั่นคือ เป็นความคิดที่ดี
เหมาะสม มีเหตุผลที่รองรับ

ประการที่สอง การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นความคิดไตร่ตรอง ในการตรวจสอบเหตุผลทั้งของตนเองและผู้อื่น

ประการที่สาม การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เน้นที่การคิดอย่างตั้งใจ มีสติ (Consciously) ในการค้นหาเหตุผลและเป็นเหตุผลที่ดี เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ประการที่สี่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณเน้นที่การตัดสินใจว่าอะไรควรเชื่อ หรืออะไรควรทำ

สุกัญญา โทวิไลกุล (2542) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดวิจารณ์ จะมีความคิดพิจารณารอบด้านด้วยตนเอง ใช้หลักฐานที่มีเหตุผลหรือข้อมูลที่เชื่อถือได้มายืนยัน การตัดสินใจสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยการแสดงออกในด้านการวิเคราะห์ แปลความ ประเมิน อ้างอิง อธิบาย และการใช้สติปัญญาขั้นสูงในการควบคุมตนเอง และแสดงลักษณะของผู้ที่มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Center for critical thinking. 1994) ดังนี้

1. ประสบความสำเร็จทางด้านการงานและชีวิตส่วนตัวที่ดีกว่า และสังเกตได้ชัดว่าเป็นผู้ที่ “ทำอะไรอย่างสมเหตุผลและมีประสิทธิภาพ”

2. สามารถแสดง “ภูมิรู้” ของตนได้หลายรูปแบบ

3. เก่งภาษา

4. คิดได้ชัดเจน แม่นยำ สอดคล้องกับเรื่อง มีเหตุผล มีการคิดกว้างและลึก

5. เป็นคนที่อ่านเก่ง เขียนเก่ง พูดเก่ง และฟังเก่ง

6. มีลักษณะใฝ่รู้ มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมโลก

7. ประเมินผลงาน หรือกระทำใด ๆ ตามมาตรฐานซึ่งกำหนดอย่างมีเหตุผลโดยบุคคลในวงวิชาชีพเดียวกัน

ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2542) กล่าวถึงการคิดอย่างมีวิจารณญาณ หมายถึง กระบวนการคิดที่พิจารณาด้วยตนเอง อย่างมีเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่พิจารณาอย่างมีเหตุผลด้วยหลักฐาน บริบท กรอบแนวคิด และมีเกณฑ์ประกอบด้วยทักษะย่อย 6 ทักษะ คือ

1. ทักษะการตีความ (Interpretation) เป็นการวัดประเภทของข้อมูล การแปลความ ประโยคหรือข้อความและการให้ความหมายที่ชัดเจน

2. ทักษะในการวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการตรวจสอบความคิด การระบุข้อโต้แย้ง การวิเคราะห์ข้อโต้แย้ง

3. ทักษะในการประเมิน (Evaluation) เป็นการประเมินข้อสรุปหรือข้อโต้แย้ง

4. ทักษะในการอนุมาน (Inference) เป็นการสืบเสาะหาหลักฐาน การหาทางเลือก และการลงข้อสรุป

5. ทักษะในการอธิบาย (Explanation) เป็นการระบุผลที่จะเกิดตามมาจากการตัดสินใจ การอธิบายวิธีการที่ใช้การเสนอข้อโต้แย้ง

6. ทักษะในการกำกับตนเอง (Meta-Cognitive Self-Regulation) เป็นการตรวจสอบตนเอง และการแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเอง

นอกจากนี้ยังได้เสนอแบบประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Disposition Components of Critical Thinking) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. การค้นหาความจริงให้ปรากฏ (Truth-Seeking)
 - 1.1 การกระตือรือร้นในการหาความจริง
 - 1.2 กล้าตั้งคำถาม
 - 1.3 ไม่มีอคติในการสืบเสาะหาความจริง
2. การเปิดใจกว้าง (Open-minded-O-Scale)
 - 2.1 เปิดใจกว้างและยอมรับมุมมองที่แตกต่างจากมุมมองของตนเอง
 - 2.2 ยอมรับในสิทธิของผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็น
 - 2.3 พยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น
3. การเป็นนักวิเคราะห์ (Analyticity-A Scale)
 - 3.1 ตั้งตัวต่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
 - 3.2 พยายามใช้เหตุผลหลักฐานข้ออ้างต่าง ๆ
 - 3.3 มีความตื่นตัวต่อความยุ่งยากและท้าทายทั้งทางความคิดและพฤติกรรม
 - 3.4 มีความอดทนในการเผชิญสถานการณ์
4. ความเป็นระบบ (Systematicity-S-Scale)
 - 4.1 มีการจัดระบบ จัดลำดับ
 - 4.2 แก้ไขปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจง ตามลำดับความสำคัญ
 - 4.3 มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
 - 4.4 พยายามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้จนลุล่วง
5. ความมั่นใจตนเองในการคิดวิจารณ์ (Critical Thinking Self-Confidence-C-Scale)
 - 5.1 ความเชื่อมั่นที่มีต่อการใช้เหตุผลของตนเอง
 - 5.2 มีความมั่นใจในการตัดสินใจที่ดีของตนเอง
 - 5.3 เชื่อว่าผู้อื่นก็มีความมั่นใจในตนเองด้วย (โดยดูจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาก็คือ การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ)
6. ความอยากรู้อยากเห็นทางวิชาการ (Inquisitiveness T-Scale)
 - 6.1 มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ สิ่งพัฒนาตนเอง
 - 6.2 ต้องการรู้ในสิ่งต่าง ๆ ไม่มีขีดจำกัด
 - 6.3 แม้สิ่งที่ได้จากการเรียนไม่ชัดเจนก็ยังมองเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า

7. ความมีวุฒิภาวะ (Maturity-M-Scale)

7.1 มีการตัดสินใจอย่างไตร่ตรอง

7.2 มีวุฒิภาวะทางปัญญา

7.3 มีพัฒนาการด้านความรู้

7.4 สามารถเผชิญหน้าปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก

เพ็ญพิศุทธิ์ เนกมานุรักษ์ (2537) ให้ความหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณว่า หมายถึง กระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเกี่ยวกับข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ปรากฏ โดยใช้ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของตนเองในการสำรวจหลักฐานอย่างรอบคอบ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่สมเหตุสมผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทวีชัย บุญเติม (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550” มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นอีก 10 ปีข้างหน้า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในสถาบันและจากภายนอก จำนวน 140 รายการ ผู้บริหาร 87 คน ผู้เชี่ยวชาญ 33 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแผนที่พัฒนาขึ้น จำนวน 14 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่เป็นที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศกลุ่มแม่น้ำโขง มีการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพให้บริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้คือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

นิยุทธิ์ กรุงวงศ์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย” เพื่อศึกษาสภาพการจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้ส่งแบบสำรวจนักศึกษหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และอาจารย์ที่สอนในโปรแกรมนี้ จำนวน 1397 ฉบับ ได้รับคืน 728 ฉบับ การศึกษาค้นพบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย ควรจะใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบรักษาเสถียรภาพการแข่งขัน โดยการเพิ่มจำนวนนักศึกษา และมีการใช้อาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกันอย่างเต็มที่ ควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก ควรเพิ่มรายได้ เช่น จัดสัมมนาเชิงวิชาการ การฝึกอบรม การปรึกษาทางธุรกิจ ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจให้มากขึ้น ควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรพัฒนาอาจารย์ คณาจารย์ประจำ และเน้นคุณภาพของมหาบัณฑิต ส่วน

มหาวิทยาลัยเอกชน ควรเน้นการตลาดเชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์สถานที่ตั้งเป็นหลัก เน้นการบริการของเจ้าหน้าที่แก่นักศึกษา และพัฒนาอาจารย์ประจำ

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ในด้าน (1) การจัดการเรียนการสอน (2) การวิจัย (3) การบริการวิชาการแก่สังคม (4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (5) การผลิตครู (6) การพัฒนาครู โดยข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เชิงรุกและยุทธศาสตร์เชิงรับ เพื่อจะได้นำไปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนการร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์จากการศึกษาเชิงสำรวจสถาบัน การวิเคราะห์เอกสาร การสำรวจความคิดเห็นและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่สองเป็นขั้นตอนการพัฒนาาร่างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ การปรึกษาหารือของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และการประชุมชี้แจงข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ต่อผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยได้ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้รู้สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุกและ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับโดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแนวทางการผลิตครู การปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูใหม่ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาคณาจารย์และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการผลิตและพัฒนาครู

2) ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนการเรียนรู้เพื่อครูและท้องถิ่น ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุกและ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับโดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ การพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน การมีระบบการสร้างนักวิจัยหน้าใหม่และการส่งเสริมการทำวิจัยเป็นชุดโครงการ

3) ยุทธศาสตร์ศูนย์กลางการให้บริการทางวิชาการครบวงจร ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุกและ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับโดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งศูนย์การให้บริการที่ครบวงจร การจัดตั้งศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษาเด็กก่อนวัยเรียน และเด็กปฐมวัยและการบูรณาการการบริการวิชาการให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอน

4) ยุทธศาสตร์บัณฑิตครูรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย 1 ยุทธศาสตร์เชิงรุกและ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับโดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนให้บัณฑิตครูลงสู่ชุมชนและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศท้องถิ่น

5) ยุทธศาสตร์การผลิตครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุกและ 5 ยุทธศาสตร์เชิงรับโดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดระบบหอพักแห่งการเรียนรู้และหอพักแห่ง

คุณธรรม การจัดทำแผนการผลิตครูร่วมกับเขตพื้นที่ การพัฒนาระบบคัดกรองและมาตรการจูงใจ ให้ได้คนดีและเก่งเข้าเรียนครู จัดระบบคัดกรองโรงเรียน ที่ใช้ในการฝึกและพัฒนา นักศึกษาครูและลดเลิกหลักสูตรที่ไม่เป็นที่ต้องการของผู้รับบริการ

6) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์เชิงรุกและ 3 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การยกฐานะครุศาสตร์ขึ้นเป็นวิทยาลัย การเป็นศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การเป็นศูนย์รวบรวมคลังสมองของข้าราชการครูบำนาญที่มีความเชี่ยวชาญ การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย การสร้างระบบการประสานงานพัฒนาครูร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและองค์กรวิชาชีพ และการพัฒนาระบบยกย่องเชิดชูเกียรติคุณครู

สุเมธ แสงนาค (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพื่อเสนอกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยตามแนวภารกิจอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลศึกษาวิเคราะห์คือกลุ่มผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

การศึกษาวิเคราะห์ได้ศึกษาจากเอกสารสภาพการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษา และศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยจากผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน 10 ด้าน คือ ทิศทางของบัณฑิตวิทยาลัย การบริหารจัดการ หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การวิจัยของบัณฑิตศึกษา การบริหารทางวิชาการ หลักสูตรนานาชาติ งานศิลปวัฒนธรรม การประกันคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ แล้วนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบจำลอง จากนั้นมีการตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยตรงในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง และมีการประเมินโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรับปรุงให้เป็นฉบับสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีดังต่อไปนี้ 1) ด้านนโยบายบัณฑิตวิทยาลัยต้องร่วมมือกันเพื่อความแข็งแกร่งทางวิชาการของ 4 มหาวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง 2) ด้านบริหารจัดการต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งบุคลากร แหล่งข้อมูลทางวิชาการ และแหล่งฝึกประสบการณ์ 3) ด้านหลักสูตรต้องพัฒนาหลักสูตรสหสาขาวิชาร่วมกัน 4) ด้านพัฒนาบุคลากรต้องสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาปริญญาเอกเพื่อเพิ่มศักยภาพอาจารย์ในกลุ่มร่วมกัน 5) ด้านการวิจัยของบัณฑิตศึกษาให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาทำวิทยานิพนธ์เพื่อสร้างนักวิชาการให้ท้องถิ่น 6) ด้านบริการทางวิชาการให้การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและบริการงานวิจัย 7) ด้านหลักสูตรนานาชาติร่วมกันเปิดสอนหลักสูตรสังคมศาสตร์ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เน้นกลุ่มประเทศสี่แยกอินโดจีน 8) ด้านงาน

ศิลปวัฒนธรรม เน้นการส่งเสริมทุนวิจัยเพื่ออนุรักษ์งานศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่าง 9) ด้านการประกันคุณภาพ เน้นเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรอาจารย์และการประเมินผลอย่างจริงจัง 10) ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นการสร้างผลงานวิจัยของนิสิตปัจจุบันและสำเร็จไปแล้วให้เกิดผลนำไปสู่การพัฒนาสังคมได้อย่างแท้จริง

เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ (2539) ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัยทางการศึกษาพยาบาล” ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดวิธีการสอนแบบเน้นวิจัยการสอนที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัย การสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก การสอนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การสอนแบบนิรนัย การสอนแบบอุปนัย การสอนแบบฝึกการสืบสอบ และการสอนด้วยการกระทำและแนวคิดการประเมินแบบต่าง ๆ มาสังเคราะห์ ได้กรอบแนวคิดของวิธีการสอนแบบเน้นวิจัย ซึ่งเป็นวิธีการสอนที่มุ่งการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะของวิธีการสอนแบบเน้นวิจัย 2 ลักษณะ ได้แก่ การใช้กระบวนการวิจัยในการเรียนการสอนและการศึกษาวิเคราะห์ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของศาสตร์
2. เทคนิคการสอนแบบเน้นวิจัย ได้แก่ การใช้ปัญหากระตุ้นผู้เรียนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย การฝึกตั้งคำถาม การฝึกความสามารถในการคิด การสร้างสมมติฐาน การใช้เหตุผลเชิงนิรนัยและอุปนัย การเสนอผลสรุปของกลุ่มเล็กต่อกลุ่มใหญ่และการฝึกทำวิจัย
3. ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียน 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติต่อการวิจัย

บุญเรือง เนียมหอม (2540) ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตในระดับอุดมศึกษา” ผลการวิจัยสรุปว่าในสภาพการจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน พบว่า การเรียนการสอนเน้นกิจกรรมและบริการของอินเทอร์เน็ต ผู้สอนเป็นผู้ควบคุมตรวจสอบติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียน และเตรียมความพร้อมทรัพยากรสนับสนุนการเรียนทางอินเทอร์เน็ต มีการใช้โปรยณีย่ออิเล็กทรอนิกส์ และเว็ลด์ไวด์เว็บ ในการเรียนการสอนมากที่สุด ใช้รูปแบบการเรียนการสอนตามทศนะนักจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม การเรียนแบบร่วมมือ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในเว็บไซต์ประกอบด้วยหน้าโฮมเพจ เว็บเพจ ประกาศข่าว ประมวลรายวิชา กิจกรรมการเรียนการสอนและเว็บเพจทรัพยากรสนับสนุน

นวลทิพย์ อรุณศรี (2539) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การรับเข้าศึกษาวิชาชีพพยาบาลในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย” ผลการวิจัยพบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ในการรับเข้าศึกษา ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางพัฒนากลยุทธ์ และแผนงานในการเข้ารับศึกษาไว้ 5 แผนงาน คือ แผนงานพัฒนาภาพลักษณ์วิชาชีพ แผนงานแนะแนวการศึกษา แผนงานพัฒนารูปแบบการรับเข้าศึกษา แผนงานพัฒนาการเรียนการสอน และแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพ

Park (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากรณีการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษา ต่อเนื่อง” วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ วิธีการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการการศึกษาต่อเนื่องจำนวน 15 คน ตลอดจนการวิเคราะห์เอกสารมีการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ ผลของการศึกษาพบว่า องค์การมีจุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ กล่าวคือ

1. เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การ
2. เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโตตลอดจนวัตรกรรมขององค์การ

Verber (1995) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษา โดยใช้โมเดลการวางแผนกลยุทธ์” จากปัญหาของโปรแกรมปริญญาเอกไม่มีเกณฑ์ในการตรวจสอบภายนอก และไม่มีการชี้แนะสำหรับวัตถุประสงค์ ตลอดจนหลักสูตรจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขา ผู้วิจัยต้องการอธิบายโปรแกรมดังกล่าวในลักษณะของวัตถุประสงค์ ผลผลิตและเอกลักษณ์ของนักศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยก็เพื่อที่จะอธิบายการเริ่มต้น การพัฒนาเอกลักษณ์ที่เป็นฐานโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมในอนาคต วิธีการศึกษาจากข้อมูลโดย 1. สัมภาษณ์จากจดหมาย 2. การวิเคราะห์เอกสาร นโยบายสถาบัน หนังสือรับรองจากคณาจารย์ รายละเอียดคณาจารย์ของกลุ่มเป้าหมาย ผลการเรียนรู้ของนักศึกษา 3. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ 4. จัดกลุ่มสนทนา (Focus groups) ผู้ที่กำลังศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยาย วิเคราะห์เนื้อหาและเปรียบเทียบความเป็นมาในอดีต ผลการศึกษาจากการตอบแบบสอบถาม 23 ข้อ จากการทำเมตริกซ์การวางแผน จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ การวางแผนปัญหาในหนึ่งปัญหาของโปรแกรมปริญญาเอก เปรียบเทียบระหว่างโปรแกรมที่ศึกษาและเอกลักษณ์ของโปรแกรมอื่น ๆ ผลสรุปการวางแผนกลยุทธ์ใน โปรแกรมปริญญาเอกมีความสัมพันธ์ของนักศึกษา/อาจารย์ ในอัตราส่วนของโปรแกรมที่มีความหลากหลายในสหสาขา การวางแผนเป้าหมายโปรแกรมในเกณฑ์การประเมินอาจารย์ ความเหมาะสมการสอนของอาจารย์ ความรับผิดชอบ ความมีคุณค่าในปริญญาเอก และรูปแบบของการประกันนักศึกษาและอาจารย์ในงานวิจัย

Romirez(1997) ได้วิจัยเรื่อง “ผลลัพธ์ของการปรับปรุงการสอนสำหรับอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยโซโนรา (เม็กซิโก)” เป็นการศึกษาการทดลองผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมการปรับปรุงการสอนที่มีในอดีต เป็นโปรแกรมจากฐานในการสร้างโดย Mzrtinez และคณะ ตลอดจนวิธีการจากบุคคลอื่น ๆ ผู้ศึกษาได้ออกแบบในการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพ จากผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัย 80 คน 40 คน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการสอน ส่วนอีก 40 คน ไม่มีส่วนร่วม ใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกและการสังเกต ผลการศึกษาในการปรับปรุงโปรแกรมการสอนไปในทิศทางที่ดี มีผลกระทบ 4 ประเด็น คือ 1. กรอบความคิดและความตระหนักการสอนและบทบาทในการสอน

2. แรงจูงใจในการเป็นอาจารย์ดีกว่าเดิม 3. เห็นความสำคัญในการพัฒนาการสอน 4. ความสามารถในการออกแบบการสอน

Masthys (1992) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโดยข้อมูลเครือข่าย ได้เสนอแนะว่า การบริหารจัดการใช้เครือข่ายข้อมูลหรือเครือข่ายนั้น จะต้องศึกษาเครือข่ายที่มีในปัจจุบันนั้นว่า มีแหล่งใดอยู่ แล้ว มีข้อมูลอะไร จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าเป็นข้อมูลประเภทใด ข้อมูลอะไร แล้วนำมาสังเคราะห์เข้าเป็นหมวดหมู่ จากนั้นจึงนำมาสร้างรูปแบบฐานข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

Johanna (1993) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเงินและงบประมาณ ค้นพบว่าการทำงานของหัวหน้าฝ่ายการเงินนั้น นอกจากจะบริหารจัดการงานในหน้าที่แล้ว จะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานอื่นประกอบไปด้วย โดยการสร้างความสัมพันธ์กับฝ่ายการเมือง การเข้าร่วมกับชุมชน ให้การสนับสนุนแก่ชุมชนในสังคมนั้น เพื่อเป็นทั้งยุทธศาสตร์และศิลป์ ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้แล้วจะไม่บรรลุสู่ความสำเร็จงานบริหารนั้นได้

Johanness (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในโรงเรียน พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการนั้น เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร การนำกลยุทธ์มาใช้วางแผนในอนาคต คือการใช้ทักษะการบริหารจัดการในอนาคต เพื่อจะใช้กลยุทธ์มาวางแผนนโยบายและเป้าหมายบริหารงานให้ประสานและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการมีทิศทางพัฒนาสถาบันการพลศึกษาให้เป็นสถาบันที่เป็นหลักทางวิชาการ มีการบริการคล่องตัว และมีประสิทธิภาพและควรมีการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ การพัฒนาอาจารย์ประจำ เน้นคุณภาพการศึกษา ให้ผู้เรียนมีความสามารถในการเชิงวิชาการสู่สากล โดยมีการพัฒนาหลักสูตรสม่ำเสมอ สำหรับสถาบันการพลศึกษามีความมุ่งหวังกลยุทธ์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและการพลศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative interview) (ชาย โพธิ์ธิตา. 2549) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาสาขาวิชาพลศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา โดยเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งมีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกได้ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในสถาบันการพลศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษาและกำหนดกลยุทธ์คณะศึกษาศาสตร์

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ การพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา

จากขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในสถาบันการพลศึกษา

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative interview) รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ อาจารย์ผู้สอน คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขต เลือกมาโดยการเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 12 คน

2. การกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษาและกำหนดกลยุทธ์คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และกำหนดกลยุทธ์ สาขาวิชาพลศึกษา โดยผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปผลจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการกำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และผู้วิจัยสอบถามเพื่อยืนยันโดยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมของขั้นตอนที่ 1 คือ รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ และอาจารย์ผู้สอน จำนวน 12 คน

3. การตรวจสอบแผนกลยุทธ์ การพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลมาจากขั้นตอนที่
1 และขั้นตอนที่ 2 โดยการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถาบันการพลศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจำแนกสภาพแวดล้อม สถาบันการพลศึกษา ที่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันการพลศึกษา ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

1.1 ผลในเชิงที่เป็นโอกาส ได้แก่

1) การพัฒนาบทบาทและการมีส่วนร่วมของสถาบันการพลศึกษา ในการเผยแพร่พัฒนาและสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจในหลักการทางพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ และวิทยาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) การสร้างเสริมความเข้าใจในหลักการของวิถีชีวิตและวัฒนธรรมทางการกีฬาระหว่างสถาบันการพลศึกษาและชุมชนในท้องถิ่น

3) การพัฒนาบทบาทของสถาบันการพลศึกษาในการให้ความช่วยเหลือทางด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ และวิทยาการอื่น ๆ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน

4) การเสริมสร้างประชาสังคมหรือเครือข่ายให้เกิดในชุมชนท้องถิ่นโดยผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้บทบาทของสถาบันการพลศึกษาในด้านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ กิจกรรมส่งเสริมพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ ตลอดจนกิจกรรมของนักศึกษา

5) การพัฒนาการกีฬา การออกกำลังกาย นันทนาการ ให้เป็นวิถีชีวิตเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในชุมชน

6) การพัฒนานักกีฬาให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เพื่อสร้างรายได้และเกียรติภูมิแก่ทรัพยากรบุคคลและประเทศชาติ

7) บูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ในการบริหารจัดการกีฬาให้มีมาตรฐานโดยเฉพาะกีฬาขั้นพื้นฐาน กีฬาเพื่อมวลชนและกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

1.2 ผลในเชิงที่เป็นอุปสรรค ได้แก่

- 1) สภาพการแข่งขันทางการศึกษาจะสูงมากขึ้น สถาบันการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับหลักสูตรที่หลากหลายโดยให้โอกาสนักเรียนได้เลือกมากขึ้น
- 2) การพัฒนากีฬายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะการนำวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการพัฒนากีฬา
- 3) วัฒนธรรมการเล่นกีฬาที่ต้องอาศัยหลักการทางพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 4) การจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านพลศึกษา กีฬาและการออกกำลังกาย ยังไม่ครอบคลุมทุกระบบ

2. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม

ผลของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อภารกิจของสถาบันการศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการผลิตบัณฑิต

- 1) คุณลักษณะบัณฑิต จำเป็นต้องมีคุณสมบัติของบัณฑิตที่มีความรู้ ทักษะ คุณธรรมและค่านิยมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) แนวทางการพัฒนาหลักการ ที่จะสร้างคนสู่ความสามารถตามแนวทางการพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ และการวิจัยเป็นฐาน
- 3) หลักการแต่ละหลักสูตรที่มีการพัฒนาขึ้นมา จะต้องให้บัณฑิตมีจิตอาสาในการบริการสังคม
- 4) การพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิต ต้องสร้างประสบการณ์ให้เป็นผู้เข้าใจสังคม มีความรู้ความสามารถและมีทักษะชีวิต
- 5) ความเป็นประชาธิปไตย และสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับการกีฬา

2.2 ด้านการวิจัย

- 1) การดำเนินการวิจัยในด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ
- 2) การวิจัยเพื่อค้นหาค้นหาองค์ความรู้การต่อยอดของการเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย
- 3) การวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีทางการกีฬา
- 4) การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาเยาวชนและประชาชนที่มีความสามารถพิเศษและคนพิการ

5) การวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา

2.3 ด้านการบริการวิชาการ

- 1) การสร้างเครือข่ายด้านกีฬากับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน
- 2) การพัฒนาศูนย์ข้อมูลในการพัฒนาด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬากับโรงเรียนในชุมชน
- 3) การสร้างสื่อและนวัตกรรมทางด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา
- 4) ร่วมมือกับโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในการตัดสินกีฬาในชุมชน
- 5) สร้างองค์ความรู้ทางพลศึกษา กีฬา และวิทยาศาสตร์การกีฬา

2.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

- 1) การพัฒนาศูนย์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมในท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย
- 2) สร้างพิพิธภัณฑ์ด้านวัฒนธรรม ด้านอาชีพ ประเพณีของท้องถิ่น
- 3) พัฒนาวัฒนธรรมการกีฬาและสิ่งแวดล้อมทางด้านกีฬา

3. ด้านความต้องการบริการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะทางด้านพลศึกษา กีฬา และวิทยาศาสตร์การกีฬา

3.1 ด้านการพลศึกษาและกีฬา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบันที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การเชื่อมโยงของภาวะเศรษฐกิจโลก
2. เทคโนโลยี
3. การเคลื่อนย้ายแหล่งเงินทุน
4. ภาวะของประชากรและสังคม
5. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป
6. รูปแบบการบริโภคที่ต้องคำนึงถึงสุขภาพ
7. อัตราส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น
8. ความเป็นเมืองเพิ่มมากขึ้น

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกดังกล่าว ภายใต้อาณัติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) และแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550 - 2554) มีแนวคิดบนพื้นฐานในการยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” เพื่อมุ่งสู่

“สังคมที่เข้มแข็ง มีคุณภาพ” และมีเป้าหมายหลักเพื่อ “ลดอัตราการเพิ่มของการเจ็บป่วยด้วยโรคที่ป้องกันได้ใน 5 อันดับแรก คือ หัวใจ ความดันโลหิตสูง เบาหวาน หลอดเลือดสมอง และมะเร็ง นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และลดรายจ่ายด้านสุขภาพของคนลงในระยะยาว” และส่งเสริมให้คนไทยหันมาออกกำลังกายให้มากขึ้น ถูกวิธีมากขึ้น ให้เหมาะสมกับเพศ วัย สภาพร่างกาย เวลา ระยะเวลา และถูกหลักการออกกำลังกาย ทั้งนี้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขใหม่ที่เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดโรคมามากกว่าตามไปรักษา และมุ่งเสริมสร้างสุขภาพของคนไทยให้มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและใจ มีความสัมพันธ์ทางสังคมและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ เน้นการพัฒนาระบบสุขภาพอย่างครบวงจร มุ่งการดูแลสุขภาพเชิงป้องกันและการฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ

ดังนั้น สถาบันการพลศึกษาในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาและมีสถานที่ตั้งกระจายอยู่ในท้องถิ่นทั่วประเทศ และมีศักยภาพในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในด้านพลศึกษา กีฬา สุขศึกษา นันทนาการ และวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่น สถาบันการพลศึกษาจึงต้องขึ้นนำสังคมและแก้ปัญหาให้ท้องถิ่นได้รับบริการทางการศึกษาดังนี้

1. สถาบันการพลศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาสู่ความทันสมัย (Modernization) ด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ
2. สถาบันการพลศึกษาจะต้องถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยและเป็นสากลในด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และสุขภาพ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพที่ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลก
3. สถาบันการพลศึกษาจะต้องพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัยในด้านพลศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์และสุขภาพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก
4. สถาบันการพลศึกษาจะต้องเป็นคลังความรู้ โดยเฉพาะ คณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยและทรัพยากรเทคโนโลยีข่าวสารที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก

3.2 ด้านพัฒนาการกีฬาและการออกกำลังกาย

สถาบันการพลศึกษานอกจากเป็นแหล่งให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพด้านพลศึกษาและกีฬา ดังที่ได้กล่าวแล้ว และในขณะเดียวกันยังเป็นแหล่งที่มีสถานที่ออกกำลังกาย เล่นกีฬา และส่งเสริมสุขภาพ ดังนี้

1. การพัฒนาด้านสุขภาพของเยาวชนและประชาชน เน้นการนำประเด็นด้านการพัฒนาการกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพให้เป็นแนวทางการพัฒนาสุขภาพของหน่วยงาน

ต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายมากขึ้น ดังนั้น ในการพัฒนาการกีฬาขั้นพื้นฐานและการกีฬาเพื่อมวลชนจึงมีความสำคัญเพิ่มสูงขึ้น

2. โครงสร้างสังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น โดยประชากรกลุ่มผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10 ในปี พ.ศ. 2563 และจะเพิ่มขึ้นอีกเป็นร้อยละ 21 ในปี พ.ศ. 2588 การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาการกีฬาและการออกกำลังกายในอนาคต จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงการส่งเสริมการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย รวมทั้งการนันทนาการให้แก่เยาวชนและประชาชนทั่วไปให้สอดคล้องกับความต้องการ และความเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยของประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในวันเด็กเข้าสู่ผู้ใหญ่วัยสูงอายุมีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

3. ช่วยลดปัญหาหาเสพติดโดยมีการรณรงค์และส่งเสริมให้เยาวชนหันมานิยมเล่นกีฬาและออกกำลังกายเพิ่มขึ้น

4. การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้ข่าวสารด้านการกีฬาทั่วโลกเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มเด็กและเยาวชน เพื่อสร้างกระแสค่านิยม และวัฒนธรรมในการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย

5. การวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬามีแนวโน้มความต้องการเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและสิ่งประดิษฐ์ หรือธุรกิจอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนด้านกีฬาและออกกำลังกายของประชาชน

6. อนาคตการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เพราะเรื่องสุขภาพเป็นเรื่องของทุกคนและเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องอยู่กับชีวิต อาชีพ และความ เป็นอยู่ นั่นคือ การกีฬาและการออกกำลังกายเป็นเรื่องของวิถีชีวิต ดังนั้น ในอนาคตจึงมีแนวโน้มพัฒนาการกีฬาและการออกกำลังกายให้เป็นวิถีชีวิตของคนไทย

3.3 ด้านการพัฒนานุเคราะห์ทางด้านพลศึกษา กีฬา และวิทยาศาสตร์การกีฬา

บทบาทและหน้าที่ในการพัฒนานุเคราะห์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมการเรียนรู้สมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของคณะศึกษาศาสตร์ จำเป็นต้องจัดองค์กรรับผิดชอบในการจัดการศึกษาทางด้านพลศึกษาและกีฬา การวิจัย การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูพลศึกษา ทั้งนี้ สถาบันการพลศึกษาของแต่ละวิทยาเขตอาจจะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา ดังนี้

1. กลยุทธ์การผลิตบุคลากร

1.1 สรรหาคนดี คนเก่ง และรักอาชีพครูพลศึกษาให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ

1.2 พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับชีวิตจริงของท้องถิ่น เน้นเชิงปฏิบัติในสถานที่จริงมากกว่าการเริ่มเชิงทฤษฎี

1.3 เสริมสร้างและพัฒนาอาจารย์ในสถาบันการพลศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพ ศักยภาพ และคุณลักษณะที่เป็นแม่พิมพ์แท้จริง

1.4 เสริมสร้างและพัฒนาครูประจำการให้เป็นครูผู้เชี่ยวชาญด้านพลศึกษา (Master Teacher of Physical Education)

1.5 ปรับภารกิจของอาจารย์ที่เน้นการเรียนการสอนและการบริการทางด้านพลศึกษาและกีฬามาเป็นการศึกษาค้นคว้าทางการวิจัยควบคู่กันไปด้วย

1.6 พัฒนาครูประจำการโดยสื่อนทางไกลทางด้านพลศึกษาและกีฬา จะมีประโยชน์ในการพัฒนาครูประจำการ ถ้าสถาบันการพลศึกษาได้มีการบริหารจัดการที่ดี

2. กลยุทธ์หลักการบริหารจัดการการศึกษา

2.1 สถาบันการพลศึกษาจะต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ปัญญา อารมณ์และสังคม ความสามารถทางวิชาชีพ และการมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนเป็นผู้ที่ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2.2 การจัดการเรียนการสอน ต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญของการเรียนรู้ สร้างวิธีการเรียนรู้ให้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนแบบพึ่งพาตนเอง (Self-Study) การเรียนแบบกลุ่มใหญ่ การเรียนระบบเปิด (Open system) การเรียนผ่านสื่อหรือเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การเรียนแบบ BBL การเรียนแบบ PLB การเรียนแบบ RBL เป็นต้น

2.3 ปลุกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องทางการเมือง รักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ

2.4 องค์กรท้องถิ่นมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มขึ้นในลักษณะการมีส่วนร่วมลักษณะต่าง ๆ อาทิ การบริหาร การพัฒนาหลักสูตร แหล่งวิทยาการในชุมชนและการสนับสนุนด้านงบประมาณ เป็นต้น

2.5 ต้องการพัฒนาสถาบันการพลศึกษา ให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ อาทิ การบริหารที่มีความเป็นอิสระคล่องตัว มีมาตรฐานการศึกษา และระบบการประกันคุณภาพ มีการพัฒนาบุคลากรการศึกษาอย่างต่อเนื่องและทันสมัย

3. กลยุทธ์การจัดระบบการศึกษา

3.1 พัฒนาไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ สถาบันการพลศึกษา ให้เร่งขยายการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา

3.2 จัดการศึกษาให้หลากหลายรูปแบบและสามารถเทียบโอนผลการเรียนได้ทุกรูปแบบ เป็นการศึกษาตลอดชีวิต

3.3 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน เพื่อสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ “บัณฑิตสถาบันการพลศึกษา” ให้เป็นผู้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ทักษะ ปฏิบัติ ความสามารถ ความดี ความงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม

3.4 จัดสภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ และบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษามีความใฝ่รู้ และรู้วิธีการแสวงหาความรู้ อาทิ การจัดศูนย์วิทยบริการให้เป็นแหล่งทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมทางวิชาการแก่นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

3.5 ใช้การประเมินผลการเรียนตามสภาพที่แท้จริงของผู้เรียน (Authentic assessment) เช่น การประเมินจากแฟ้มสะสมงาน

3.6 ส่งเสริมให้สถาบันมีการศึกษาวิจัยทางด้านวิชาการ และวิชาชีพเพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

3.7 การจัดการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น และองค์กรวิชาชีพในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบโครงสร้างองค์การ

4.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหาร

4.2 การจัดระบบโครงสร้าง และระบบบริหาร ต้องเน้นประสิทธิภาพการพึ่งพาตนเอง

4.3 สถาบันการพลศึกษาจะต้องเร่งรัดพัฒนาการกำหนดมาตรฐานสถาบัน และการประกันคุณภาพ พร้อมทั้งจะรับการประเมินจากองค์กรภายนอก

4.4 มาตรฐานและการประกันคุณภาพของสถาบัน ต้องพัฒนาให้ใกล้เคียงกับระดับมาตรฐานมหาวิทยาลัย

4.5 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครู และวิชาชีพอื่น ๆ โดยร่วมมือระหว่างสถาบันการพลศึกษา องค์กรวิชาชีพครู หน่วยงานผู้ใช้ครูและสถานประกอบการอื่น ๆ

4.6 สถาบันการพลศึกษาต้องทำแผนพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อการวางแผนด้านงบประมาณสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมในการเตรียมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ในอนาคต

5. กลยุทธ์การจัดทรัพยากรและการลงทุน

5.1 สถาบันการพลศึกษาจะต้องกำหนดรูปแบบ และวิธีการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา

5.2 จัดให้มีคณะทำงานศึกษาระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อออกระเบียบให้มีความคล่องตัวในการใช้ทรัพย์สิน การจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ การจัดการศึกษาเพื่อการระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาสถาบันให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการของการกีฬา

5.3 มีระบบการตรวจสอบ และติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านความถูกต้องตามระเบียบและคุณภาพงาน

6. กลยุทธ์การพัฒนาทางเทคโนโลยีทางการศึกษา

6.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาพัฒนาระบบการเรียนด้วยเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทั้งลักษณะการสนับสนุนเป็นเงินทุนวิจัย การประกวดโครงงานสื่อการสอน และงานสร้างสรรค์

6.2 เร่งรัดการพัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้เกี่ยวกับผลิดการใช้และการดูแลรักษาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากร

7. แนวคิดพื้นฐานและแนวทางพัฒนาศักยภาพและบริบทของสถาบันการพลศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ในสถาบันการพลศึกษา จำนวน 12 คน และการวิเคราะห์เอกสารเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถาบันฯ ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ได้ข้อสรุปตามตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการพลศึกษา

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. สถาบันการพลศึกษาแต่ละวิทยาเขตใกล้ชิดกับชุมชนและท้องถิ่นรู้และเข้าใจปัญหาของท้องถิ่น 2. มีความเชี่ยวชาญด้านพลศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และส่งเสริมสุขภาพ 3. ผลผลิตของสถาบันการพลศึกษา ซึ่งกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ เป็นประโยชน์ในการสร้างความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น 4. มีความร่วมมือกันสูงระหว่างสถาบันการพลศึกษาและวิทยาเขต 5. ขนาดขององค์กรไม่ใหญ่มากเกินไป สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย 6. นักศึกษาและอาจารย์ผู้สอนมีความใกล้ชิดและช่วยเหลือได้ง่าย 7. มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง 8. สถาบันการพลศึกษายังคงยึดมั่นในการจัดการศึกษาด้านพลศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และการส่งเสริมสุขภาพ เพื่อพัฒนาบุคลากรนำไปสู่การพัฒนาสังคมและท้องถิ่น 9. มีอาคารสถานที่พร้อมช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาด้านพลศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และส่งเสริมสุขภาพ 10. มีนโยบายยกระดับสู่ความเป็นเลิศทางการกีฬา	1. อาจารย์ ข้าราชการมีปริมาณคุณภาพไม่เพียงพอ รวมทั้งตำแหน่งทางวิชาการไม่ได้ตามมาตรฐาน 2. การเรียนการสอนอาจารย์ยังยึดตนเองเป็นเกณฑ์ ขาดวิธีสอนที่หลากหลาย 3. งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ใช้ในการเรียนการสอน 4. อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ 5. การบริหารโครงสร้างภายในต้องปรับปรุงวัฒนธรรมการบริหารและตัวผู้บริหารบางแห่งใช้วิธีบริหารแบบเดิม ขาดวิสัยทัศน์ การบริหารงานยังเป็นระบบศูนย์กลาง ขาดการต่อเนื่อง 6. การทำภารกิจสับสนในเชิงปรัชญาขาดการสนใจในการทำงาน 7. นักศึกษาที่เป็นตัวป้อนมีคุณภาพน้อย ขาดงาน 8. การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศขาดงบประมาณ นักกีฬาขาดกำลังใจ 9. ขาดการประสานงานกับองค์การบริหารปกครองส่วนท้องถิ่น 10. งานวิจัยมีน้อย 11. ยังขาดการสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยกับหน่วยงานภายนอก 12. ศักยภาพด้านการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ยังมีน้อย 13. ขาดการติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถาบันการพลศึกษา (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
11. มีการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม 12. มีพระราชบัญญัติเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบัน 13. มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรของสถาบันการพลศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับศักยภาพของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 14. มีการตั้งงบประมาณเพื่อส่งเสริมการวิจัยอย่างต่อเนื่อง 15. ส่งเสริมนักศึกษาฝึกปฏิบัติภาคสนามอย่างต่อเนื่อง	14. การจัดกิจกรรมกระตุ้นเพื่อส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรนำระบบประกันคุณภาพไปใช้ 15 ขาดการประสานงานระหว่างศิษย์เก่ากับสถาบันการพลศึกษาของแต่ละวิทยาเขต

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันการพลศึกษา

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
1. การพัฒนา พ.ร.บ. ของสถาบันการพลศึกษา 2. การจัดสรรงบประมาณ 3. ระบบการเมืองที่มี ส.ส. เป็นศิษย์เก่าสถาบันการพลศึกษา 4. นักการเมืองและบุคลากรในท้องถิ่นต้องการพัฒนาตนเองทางด้านพลศึกษา กีฬานันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ 5. การมีนโยบายจากกระทรวงของต้นสังกัด 6. ได้รับการยอมรับจากท้องถิ่น 7. กระแสโลกาภิวัตน์ 8. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา 9. พลเมืองผู้สูงอายุจะมากขึ้น การพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการทางพลศึกษา วิทยาการกีฬา สุขภาพและนันทนาการ สำหรับผู้สูงอายุใช้ได้ 10. ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในอนาคต จักต้องมีการเรียนรู้ ฝึกฝนให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อสร้างสมรรถภาพทางกาย ทางใจและทางอารมณ์	1. ความยากจนของนักศึกษา 2. การใช้ระบบอุปถัมภ์ 3. การมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นมีน้อย 4. การแข่งขันในเชิงธุรกิจการศึกษามีมาก 5. การปรับตัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 6. ภาพพจน์ของบัณฑิตในชุมชนและท้องถิ่นที่ไม่มีการทำงาน และทำงานไม่ตรงสาขาที่เรียนมา 7. การติดตามจาก พ.ร.บ. ที่บังคับใช้

8. แนวคิดพื้นฐานและแนวทางพัฒนาศักยภาพและบริบทของคณะ ศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

จากการสัมภาษณ์รองคณบดีและอาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 12 คน และการวิเคราะห์เอกสารสำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ได้ข้อสรุปดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. อาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความชำนาญในการสอน 2. อาจารย์มีคุณวุฒิสอง 3. อาจารย์ส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาโดยการอบรมและสัมมนา 4. อาจารย์ส่วนใหญ่มีผลงานทางวิชาการ 5. สถาบันการพลศึกษามีเครือข่ายทั่วประเทศและมีทุกภูมิภาค 6. สถาบันการพลศึกษาเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นทางด้านพลศึกษาและกีฬา โดยเฉพาะสาขาวิชาพลศึกษา 7. นักศึกษาสาขาพลศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น 8. นักศึกษาเสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาไม่สูง 9. นักศึกษาส่วนใหญ่ที่จบการศึกษาได้ทำงาน 10. คณะศึกษาศาสตร์ให้การสนับสนุนกิจกรรมและบริการทางวิชาการแก่สังคม 11. ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรในคณะฯ ได้เข้ารับการอบรมในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัย การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อในระดับสูง	1. อาจารย์บางส่วนยังไม่ปรับกลยุทธ์ในการสอน 2. อาจารย์ไม่สนใจในการทำวิจัย 3. ขาดอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในบางวิชา 4. นักศึกษาที่เข้าเรียนในสาขาวิชาพลศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ 5. งบประมาณสนับสนุนในคณะศึกษาศาสตร์น้อยเกินไป 6. มีคนเก่งเข้ามาเรียนในสาขาวิชาพลศึกษาน้อย 7. ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม 8. ขาดการพัฒนาการเรียนการสอนในสาขาพลศึกษา โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุน 9. ห้องปฏิบัติการ วัสดุภัณฑ์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอสำหรับการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
1. มีโอกาสใช้เครือข่ายของสถาบันฯ ในการร่วมผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร 2. มีโอกาสที่จะประสานความร่วมมือกับชุมชนและสังคมท้องถิ่น 3. มีโอกาสจะคัดเลือกผู้เรียนจากการที่มีผู้สมัครที่มีความสามารถทางกีฬาไว้เป็นกลุ่มพิเศษ 4. บุคลากรในท้องถิ่น เช่น อบต. อบจ. มีโอกาสเข้าศึกษาต่อโดยไม่ต้องลาและเสียเวลาในการเดินทาง 5. มีโอกาสเน้นการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกีฬา สำหรับผู้สูงอายุและคนพิการ 6. พัฒนาศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ได้มาตรฐานสากลและมีระบบกลไกการจัดการที่ดี	1. ความต้องการบัณฑิตสาขาพลศึกษาน้อยลง 2. ไม่มีอัตราทดแทนอาจารย์สาขาวิชาพลศึกษาที่เกษียณอายุราชการ 3. ขาดเอกภาพในการผลิตบัณฑิตครูสาขาพลศึกษา 4. มีคู่แข่งในการผลิตครูมากขึ้น 5. ขาดแรงจูงใจของผู้เรียนเนื่องจากสถานการณ์ที่มีบัณฑิตจบไปแล้วไม่มีงานทำ และทำงานไม่ตรงสาขา 6. อาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนในสถาบันฯ บางคนไม่กระตือรือร้นในการศึกษาหาวิธีสอนใหม่ ๆ มาสอนนักศึกษา

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของคณะศึกษาศาสตร์ ได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต

คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา จะเป็นคณะที่เพิ่มโอกาสให้นักเรียน นักศึกษาได้เรียนรู้ทางด้านพลศึกษาและกีฬาจนถึงระดับมหาวิทยาลัยและคุณวุฒิบัณฑิต และพัฒนาครูประจำการให้มีศักยภาพทางด้านกีฬาได้มากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาผ่านกระบวนการเรียนรู้กับชุมชนท้องถิ่น มุ่งเน้นความสอดคล้องและตรงต่อปัญหาสังคมในท้องถิ่นเกี่ยวกับด้านพลศึกษาและกีฬา การให้ความเสมอภาคในโอกาสและทางเลือกที่หลากหลายแก่ผู้เรียน มีการพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยทางด้านพลศึกษา กีฬาและมีการผสมผสานกับภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่นมากขึ้น คณะศึกษาศาสตร์จะมีการใช้พลังการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน สร้างความเข้มแข็งของชุมชนทางด้านพลศึกษาและกีฬา พัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเพิ่มคุณค่าของต้นทุนทางวัฒนธรรมทางการกีฬา มีการพัฒนาคณะศึกษาศาสตร์ให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่มีระบบการบริหาร

จัดการที่ดีทางด้านพลศึกษาและกีฬา โดยคาดว่าจะยึดมั่นในปรัชญา / ค่านิยมร่วม ดังนี้ สร้างองค์ความรู้ พลศึกษาและกีฬา และสร้างคนดีศรีพลศึกษา สร้างเครือข่ายพลศึกษาและกีฬา

2. พันธกิจของคณะศึกษาศาสตร์

บทบาทหน้าที่ของคณะศึกษาศาสตร์ในสถาบันพลศึกษา ในอนาคตจะเป็นคณะที่พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลศึกษา กีฬา สุขศึกษาและนันทนาการ มีการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนไปสู่วิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยขั้นสูงให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีทางพลศึกษาและกีฬา ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และกีฬาไทย ผลิตรูปลักษณ์ที่มีศักยภาพและส่งเสริมครูประจำการทางด้านพลศึกษา กีฬา สุขศึกษา และนันทนาการ นอกจากนั้นแล้ว คณะศึกษาศาสตร์เป็นคณะที่พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีอิสระในการบริหารจัดการ มีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) อย่างเป็นระบบการทำงานเป็นทีม (Team working) และการบริหารผลการดำเนินงานเชิงปฏิบัติ (Performance management)

3. ค่านิยมร่วม (Value Guiding)

คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา การมีค่านิยมร่วมในการดำเนินงาน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องจรรจงร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรับทราบ และใช้เป็นดัชนีชี้วัด ประสานการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งคณะ ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ควรมีค่านิยมร่วมในการดำเนินงาน ดังนี้

1. สร้างองค์ความรู้พลศึกษาและกีฬา

คณะศึกษาศาสตร์ อาจารย์ในคณะจะต้องให้ความสำคัญในด้านการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านพลศึกษาและกีฬา โดยใช้ฐานความคิดของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ ตลอดจนฐานความคิดและประสบการณ์ของตนเองตามแนวการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และนำมาใช้เป็นฐานในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นักศึกษาโดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2. สร้างเครือข่ายพลศึกษาและกีฬา

พลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้วิธีการเรียนรู้มีหลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการเรียนการสอนของคณะศึกษาศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านสติปัญญา ร่างกายและจิตใจ คณะศึกษาศาสตร์จะต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานเป็นเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาอื่น ๆ องค์กรทางสังคมต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อช่วยให้นักศึกษาและสังคมท้องถิ่นพัฒนาด้านพลศึกษาและกีฬาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นองค์รวม

3. สร้างคนดีศรีพลศึกษา

การจัดระบบการเรียนการสอนของคณะศึกษาศาสตร์ และอาจารย์จะต้องมุ่งเสริมสร้างและพัฒนาให้นักศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถคิดวิเคราะห์เป็น แก้ไขปัญหาที่เผชิญได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้นักศึกษามีประสบการณ์ตรงจากกิจกรรมนักศึกษา การศึกษาชุมชน เทคโนโลยีสารสนเทศและการฝึกปฏิบัติภาคสนามจากการจัดการแข่งขันกีฬา

4. สร้างครูพลศึกษาต้นแบบ

การเสริมสร้างวัฒนธรรมแบบใหม่ให้แก่ นักศึกษาครูพลศึกษา ทุกคนจะต้องผ่านกระบวนการผลิตครูพลศึกษาแนวใหม่ที่เรียกว่า คนพันธุ์เอ็กเซอร์ไซส์ (Exercise generation) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 มิติ ดังนี้ (ปรีชา เพือกขวัญดี, 2551)

1. ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship)
2. ร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง (Fit and Firm)
3. การมีจิตใจบริการ (Entertainer)

5. สร้างเพชรพลบดี

การจัดการเรียนการสอนของคณะศึกษาศาสตร์ และกระบวนการพัฒนานักศึกษาให้เป็นนักศึกษาที่เป็นแบบของสังคม ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) มีน้ำใจนักกีฬา 2) ร่างกายแข็งแรง 3) มีจิตอาสา 4) มีลักษณะผู้นำ 5) เรียนดี และ 6) เป็นนักกีฬา

9. การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาสาขาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ได้ดังนี้

“วิชาการนำหน้า การกีฬาเป็นเลิศ”

สำหรับพันธกิจ (Mission) ของคณะศึกษาศาสตร์มีพันธกิจหลายประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิตพลศึกษา การวิจัยทางด้านพลศึกษาและกีฬา การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การถ่ายทอดเทคนิคการกีฬาแก่ชุมชน และพัฒนาครูประจำการเกี่ยวกับพลศึกษาและกีฬา

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจข้างต้น จึงกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษา ในคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางพลศึกษาและกีฬาของคณะศึกษาศาสตร์ มีทิศทางที่จะพัฒนาบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางพลศึกษาและกีฬา ได้คุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม

2. การพัฒนาการจัดการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์มีทิศทางในการศึกษาวิจัย มีทักษะในการแสวงหาองค์ความรู้ทางด้านพลศึกษาและกีฬา และสร้างบรรยากาศในเชิงวิชาการ

3. การพัฒนาการจัดการศึกษา มีทิศทางในการให้บริการชุมชนในการคัดสรรกีฬา นันทนาการ และให้มีการฝึกอบรมทักษะกีฬาและการคัดสรร

4. การพัฒนาการจัดการศึกษา มีทิศทางในการมุ่งให้บัณฑิตเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและมีทักษะความเป็นผู้นำ

จากกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ทิศทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษาผู้วิจัยได้ปรับกลยุทธ์และเพิ่มเติมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ จึงได้เสนอเป็นกลยุทธ์หลัก คือ “กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาพลศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์” ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ และนอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การที่จะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติและความเป็นไปได้ จึงจัดทำแผนปฏิบัติการประกอบกลยุทธ์แต่ละด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
1. ด้านการเรียนการสอน 1.1 การส่งเสริมให้เป็นอาจารย์ต้นแบบในการเรียนการสอน 1.2 การสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความชำนาญทางการสอนได้สร้างผลงานในสาขาพลศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญอย่างเป็นรูปธรรม 1.3 ให้รางวัลแก่อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสอนสาขาพลศึกษา 1.4 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาอาจารย์โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น 1.5 การส่งเสริมให้อาจารย์ที่สอนในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับสาขาพลศึกษา ได้รับรางวัล	1. โครงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ 2. โครงการจัดตั้งศูนย์วิจัยการเรียนการสอน (Learning and Teaching Research center) 3. โครงการธนาคารสมองสำหรับอาจารย์เกษียณอายุราชการ 4. โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning center) 5. โครงการพัฒนาศักยภาพภาษาต่างประเทศสำหรับบุคลากรและนักศึกษาของสถาบันการพลศึกษาในแต่ละวิทยาเขต

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
1.6 การพัฒนาการใช้เทคโนโลยี 1.7 การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน 1.8 สร้างมาตรฐานการเรียนการสอน และสื่ออุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอน	
2. ด้านการวิจัย 2.1 รวมพลังการวิจัย 4 พี่น้อง คณะศึกษาศาสตร์ สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสำหรับภาคอื่น ๆ 2.2 สร้างเครือข่ายการวิจัยและวิชาการระหว่างคณะศึกษาศาสตร์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคอื่น ๆ และหน่วยงานของท้องถิ่น 2.3 สร้างพลังการวิจัยของคณะศึกษาศาสตร์ให้เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR Research) ระหว่างคณะศึกษาศาสตร์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอื่น ๆ และหน่วยงานท้องถิ่น 2.4 การจัดสรรงบประมาณของสถาบันเพื่อสนับสนุนอาจารย์ประจำ	1. โครงการเปิดศูนย์ให้บริการการวิจัยไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนทางด้านพลศึกษาและกีฬา ผู้โรงเรียนและหน่วยงานของท้องถิ่น 2. จัดตั้งเครือข่ายการประสานงานการวิจัยเชื่อมโยงของคณะศึกษาศาสตร์ด้านพลศึกษาและกีฬา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคอื่น ๆ 3. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลผลการวิจัยไปสู่เครือข่ายต่าง ๆ และนำไปสู่การนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ 4. โครงการวิจัยท้องถิ่นโดยให้บุคลากรในท้องถิ่นเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและเก็บข้อมูลเพื่อนำผลไปพัฒนาท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย 5. โครงการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันสำหรับการวิจัยขั้นสูง

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
3. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม 3.1 คณะศึกษาศาสตร์จัดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการออกกำลังกายและกีฬา สำหรับหน่วยงานในท้องถิ่นและเพื่อสร้างเครือข่าย 3.2 การบริการข่าวสารทางวิชาการและงานวิจัยแก่โรงเรียนและหน่วยงานของท้องถิ่น 3.3 การบริการการฝึกอบรมภาคทฤษฎีและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนและหน่วยงานในท้องถิ่น	1. โครงการฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลสำหรับบุคลากรภายในสถาบันการพลศึกษาและหน่วยงานในท้องถิ่น 2. โครงการฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาสำหรับบุคลากรของหน่วยงานในท้องถิ่น 3. โครงการฝึกอบรมภาษา โดยความร่วมมือกับคณะศิลปศาสตร์ 4. โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬาสำหรับบุคลากรในหน่วยงานของท้องถิ่นนั้น ๆ 5. โครงการฝึกอบรมการวิจัยทางด้านพลศึกษาและกีฬา สำหรับบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาและหน่วยงานท้องถิ่น 6. โครงการฝึกอบรมการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรคทางเพศสัมพันธ์ให้แก่นักศึกษา
4. ด้านงานศิลปวัฒนธรรม 4.1 บทบาทในด้านงานศิลปวัฒนธรรมร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น 4.2 มีการจัดการความรู้กับงานศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น 4.3 สร้างเครือข่ายในด้านงานศิลปวัฒนธรรมด้านกีฬากับหน่วยงานท้องถิ่น	1. โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม โดยการเข้าเรียนกิจกรรมทางประเพณีและกิจกรรมทางศาสนาที่สถาบันจัดขึ้น 2. โครงการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นแก่นักศึกษา 3. โครงการจัดกิจกรรมทางด้านกีฬาเพื่อสามัคคีในสถาบันการพลศึกษาของแต่ละภาคโดยการเวียนเป็นเจ้าภาพ 4. โครงการสร้างนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมของการเล่นกีฬาสำหรับบุคลากรและนักศึกษา

กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action plan)
5. ด้านความเป็นเลิศทางการกีฬา 5.1 การสร้างความเป็นเลิศทางการกีฬาให้ ประจักษ์ 5.2 สร้างเครือข่ายความเป็นเลิศทางการกีฬา กับหน่วยงานของท้องถิ่น 5.3 ประสานความเป็นเลิศทางการกีฬากับ ศูนย์ความเป็นเลิศทางการกีฬาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือและภาคอื่น ๆ	1. โครงการสรรหานักกีฬาช้างเผือก หรือ “เพชรพลศึกษา” ในโรงเรียน ในเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา 2. โครงการฝึกนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทางการ กีฬาที่มีเป้าหมายระดับชาติและนานาชาติ 3. โครงการฝึกนักกีฬาสำหรับเครือข่าย ในโรงเรียน ในท้องถิ่น ไปสู่ “เพชรพลศึกษา” 4. โครงการสร้างเสริมสมรรถภาพทางกาย นักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

การวิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับ SWOT

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคผู้วิจัยได้หากลยุทธ์ในการเพิ่ม
 จุดแข็งและโอกาส ตลอดจนกลยุทธ์ในการลดจุดอ่อนและอุปสรรค ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Tactics) สำหรับการเพิ่มจุดแข็งและ โอกาส

1.1 กลยุทธ์สำหรับการเพิ่มจุดแข็ง

- 1) การส่งเสริมให้เป็นอาจารย์ต้นแบบ (Mentor)
- 2) การสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความชำนาญในการสอนได้สร้าง
ผลงานให้เป็นรูปธรรม
- 3) การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่อาจารย์ที่มีความชำนาญใน
การสอนเฉพาะด้าน
- 4) การส่งเสริมและสนับสนุนนักศึกษาที่เป็นนักกีฬาให้มีประสบการณ์
ทางด้านกีฬามากขึ้น

1.2 กลยุทธ์สำหรับการเพิ่มโอกาส

- 1) จะต้องประสานความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นให้มากขึ้นในเรื่อง
ต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกัน
- 2) จัดให้มีการประชุมสัมมนาโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายในการฝึก
ประสบการณ์วิชาชีพเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

3) การพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิตทางสาขาวิชาพลศึกษา ทางด้านการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

4) การจัดกิจกรรมการออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ

2. กลวิธี (Tactics) สำหรับลดจุดอ่อนและอุปสรรค

2.1 กลวิธีสำหรับลดจุดอ่อน

1) การจัดให้มีการอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง โดยเฉพาะสาขาวิชาพลศึกษา

2) ควรสนับสนุนให้มีพี่เลี้ยงในการทำวิจัยและส่งเสริมในการทำงานวิจัยเป็นทีม

3) การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิของท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักศึกษาในบางวิชาที่มีความเชี่ยวชาญ

4) ควรให้มีการปรับพื้นฐานความรู้แก่นักศึกษาที่มีพื้นฐานความรู้ต่ำ โดยการสอนเสริมหรือลงทะเบียนโดยไม่คิดหน่วยกิต

5) ควรจัดให้มีห้องปฏิบัติการทางด้านภาษาวิทยาศาสตร์และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

2.2 กลวิธีสำหรับลดอุปสรรค

1) จัดให้มีการอบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2) จะต้องปรับระบบการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ให้มีความคล่องตัวทั้งในแง่อัตรากำลังและความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ

3) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีผู้ประสานงานการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการพลศึกษาในวิทยาเขต และในคณะ โดยเฉพาะ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจะนำเสนอในส่วนของการสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สถาบัน การพลศึกษา ความสำคัญดังนี้คือ วัตถุประสงค์การวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และ ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบัน การพลศึกษา
3. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของคณะศึกษาศาสตร์ สถาบัน การพลศึกษา มีดังนี้

- 1.1 จุดแข็ง (Strength) ของคณะศึกษาศาสตร์
 - 1.1.1 อาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความชำนาญในการสอน
 - 1.1.2 อาจารย์มีคุณวุฒิสูง
 - 1.1.3 อาจารย์ส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาโดยการอบรมและสัมมนา
 - 1.1.4 อาจารย์ส่วนใหญ่มีผลงานทางวิชาการ
 - 1.1.5 สถาบันการพลศึกษามีเครือข่ายทั่วประเทศและมีทุกภูมิภาค
 - 1.1.6 สถาบันการพลศึกษาเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นทางด้านพลศึกษาและกีฬา โดยเฉพาะสาขาวิชาพลศึกษา
 - 1.1.7 นักศึกษาสาขาพลศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น
 - 1.1.8 นักศึกษาเสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาไม่สูง

1.1.9 นักศึกษาส่วนใหญ่ที่จบการศึกษาได้ทำงาน

1.1.10 คณะศึกษาศาสตร์ให้การสนับสนุนกิจกรรมและบริการทางวิชาการแก่สังคม

1.1.11 ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรในคณะฯ ได้เข้ารับการอบรมในด้านต่าง ๆ

เช่น การวิจัยการศึกษาคุณภาพ และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

2.1 จุดอ่อน (Weakness) ของคณะศึกษาศาสตร์

2.1 อาจารย์บางส่วนยังไม่ปรับกลยุทธ์ในการสอน

2.2 อาจารย์ไม่สนใจในการทำวิจัย

2.3 ขาดอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในบางวิชา

2.4 นักศึกษาที่เข้าเรียนในสาขาวิชาพลศึกษามีพื้นความรู้ต่ำ

2.5 งบประมาณสนับสนุนในคณะศึกษาศาสตร์น้อยเกินไป

2.6 มีคนเก่งเข้ามาเรียนในสาขาวิชาพลศึกษาน้อย

2.7 ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

2.8 ขาดการพัฒนาการเรียนการสอนในสาขาพลศึกษา โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

สนับสนุน

2.9 ห้องปฏิบัติการ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอสำหรับการจัดการเรียน

การสอน

3.1 โอกาส (Opportunity) ของคณะศึกษาศาสตร์

3.1 มีโอกาสใช้เครือข่ายของสถาบันฯ ในการร่วมผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร

3.2 มีโอกาสที่จะประสานความร่วมมือกับชุมชนและสังคมท้องถิ่น

3.3 มีโอกาสจะคัดเลือกผู้เรียนจากการที่มีผู้สมัครที่มีความสามารถทางกีฬาไว้เป็น

กลุ่มพิเศษ

3.4 บุคลากรในท้องถิ่น เช่น อบต. อบจ. มีโอกาสเข้าศึกษาต่อโดยไม่ต้องลาและ

เสียเวลาในการเดินทาง

3.5 มีโอกาสเน้นการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและกีฬา สำหรับผู้สูงอายุและ

คนพิการ

3.6 พัฒนาศูนย์กีฬาเพื่อความเป็นเลิศให้ได้มาตรฐานสากลและมีระบบกลไก

การจัดการที่ดี

4.1 อุปสรรค (Threats) ของคณะศึกษาศาสตร์

4.1 ความต้องการบัณฑิตสาขาพลศึกษาน้อยลง

4.2 ไม่มีอัตราทดแทนอาจารย์สาขาวิชาพลศึกษาที่เกษียณอายุราชการ

4.3 ขาดเอกภาพในการผลิตบัณฑิตครูสาขาพลศึกษา

4.4 มีคู่แข่งในการผลิตครูมากขึ้น

4.5 ขาดแรงจูงใจของผู้เรียนเนื่องจากสถานการณ์ที่มีบัณฑิตจบไปแล้วไม่มีงานทำและทำงานไม่ตรงสาขา

4.6 อาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนในสถาบันฯ บางคนไม่กระตือรือร้นในการศึกษาหาวิธีสอนใหม่ ๆ มาสอนนักศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะศึกษาศาสตร์

2.1 วิสัยทัศน์ของคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต

คณะศึกษาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษา จะเป็นคณะที่เพิ่มโอกาสให้นักเรียน นักศึกษาได้เรียนรู้ทางด้านพลศึกษาและกีฬาจนถึงระดับมหบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต และพัฒนาครูประจำการให้มีศักยภาพทางด้านกีฬาได้มากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาผ่านกระบวนการเรียนรู้กับชุมชนท้องถิ่น มุ่งเน้นความสอดคล้องและตรงต่อปัญหาสังคมในท้องถิ่นเกี่ยวกับด้านพลศึกษาและกีฬา การให้ความเสมอภาคในโอกาสและทางเลือกที่หลากหลายแก่ผู้เรียน มีการพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยทางด้านพลศึกษา กีฬาและมีการผสมผสานกับภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่นมากขึ้น คณะศึกษาศาสตร์จะมีการใช้พลังการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน สร้างความเข้มแข็งของชุมชนทางด้านพลศึกษาและกีฬา พัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเพิ่มคุณค่าของต้นทุนทางวัฒนธรรมทางการกีฬา มีการพัฒนาคณะศึกษาศาสตร์ให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีทางด้านพลศึกษาและกีฬา โดยคาดว่าจะยึดมั่นในปรัชญา / ค่านิยมร่วม ดังนี้ สร้างองค์ความรู้พลศึกษาและกีฬา และสร้างคนดีศรีพลศึกษา สร้างเครือข่ายพลศึกษาและกีฬา

2.2 สร้างคนดีศรีพลศึกษา

การจัดระบบการเรียนการสอนของคณะศึกษาศาสตร์ และอาจารย์จะต้องมุ่งเสริมสร้างและพัฒนาให้นักศึกษาเป็นผู้มีความรู้คุณธรรม สามารถคิดวิเคราะห์เป็น แก้ไขปัญหาที่เผชิญได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้นักศึกษามีประสบการณ์ตรงจากกิจกรรมนักศึกษา การศึกษาชุมชน เทคโนโลยีสารสนเทศและการฝึกปฏิบัติภาคสนามจากการจัดการแข่งขันกีฬา

2.3 สร้างครูพลศึกษาดันแบบ

การเสริมสร้างวัฒนธรรมแบบใหม่ให้แก่ศึกษาศึกษาพลศึกษา ทุกคนจะต้องผ่านกระบวนการผลิตครูพลศึกษาแนวใหม่ที่เรียกว่า คนพันธุ์เอ็กเซอร์ไซส์ (Exercise generation) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 มิติ ดังนี้ (ปรีชา เพือกขวัญดี, 2551)

1. ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship)
2. ร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง (Fit and Firm)

3. การมีจิตใจบริการ (Entertainer)

2.4 สร้างเพชรพลบดี

การจัดการเรียนการสอนของคณะศึกษาศาสตร์ และกระบวนการพัฒนานักศึกษาให้เป็นนักศึกษาที่เป็นแบบของสังคม ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ 1) มีน้ำใจนักกีฬา 2) ร่างกายแข็งแรง 3) มีจิตอาสา 4) มีลักษณะผู้นำ 5) เรียนดี และ 6) เป็นนักกีฬา

3. การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา สาขาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ได้ดังนี้

“วิชาการนำหน้า การกีฬาเป็นเลิศ”

สำหรับพันธกิจ(Mission) ของคณะศึกษาศาสตร์มีพันธกิจหลายประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิตพลศึกษา การวิจัยทางด้านพลศึกษาและกีฬา การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การถ่ายทอดเทคนิคการกีฬาแก่ชุมชน และพัฒนาครูประจำการเกี่ยวกับพลศึกษาและกีฬา

3.2 กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการศึกษา สาขาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านการเรียนการสอน

1.1 การส่งเสริมให้เป็นอาจารย์ต้นแบบในการเรียนการสอน

1.2 การสนับสนุนให้อาจารย์ที่มีความชำนาญทางการสอนได้สร้างผลงานในสาขาพลศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ให้รางวัลแก่อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสอนสาขาพลศึกษา

1.4 การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาอาจารย์โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาผลงานและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

1.5 การส่งเสริมให้อาจารย์ที่สอนในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับสาขาพลศึกษา ได้รับรางวัล

1.6 การพัฒนาการ การใช้เทคโนโลยี

1.7 การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน

1.8 สร้างมาตรฐานการเรียนการสอน และสื่ออุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอน

2. ด้านการวิจัย

2.1 รวมพลังการวิจัย4พี่น้องคณะศึกษาศาสตร์ สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสำหรับภาคอื่น ๆ

2.2 สร้างเครือข่ายการวิจัยและวิชาการระหว่างคณะศึกษาศาสตร์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคอื่น ๆ และหน่วยงานของท้องถิ่น

2.3 สร้างพลังการวิจัยของคณะศึกษาศาสตร์ให้เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR Research) ระหว่างคณะศึกษาศาสตร์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอื่น ๆ และหน่วยงานท้องถิ่น

2.4 การจัดสรรงบประมาณของสถาบันเพื่อสนับสนุนอาจารย์ประจำ

3. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

3.1 คณะศึกษาศาสตร์จัดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการออกกำลังกายและกีฬา สำหรับหน่วยงานในท้องถิ่นและเพื่อสร้างเครือข่าย

3.2 การบริการข่าวสารทางวิชาการและงานวิจัยแก่โรงเรียนและหน่วยงานของท้องถิ่น

3.3 การบริการการฝึกอบรมภาคกีฬา และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนและหน่วยงานในท้องถิ่น

4. ด้านงานศิลปวัฒนธรรม

4.1 บทบาทในด้านงานศิลปวัฒนธรรมร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น

4.2 มีการจัดการความรู้กับงานศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

4.3 สร้างเครือข่ายในด้านงานศิลปวัฒนธรรมด้านกีฬากับหน่วยงานท้องถิ่น

5. ด้านความเป็นเลิศทางการกีฬา

5.1 การสร้างความเป็นเลิศทางการกีฬาให้ประจักษ์

5.2 สร้างเครือข่ายความเป็นเลิศทางการกีฬากับหน่วยงานของท้องถิ่น

5.3 ประสานความเป็นเลิศทางการกีฬากับศูนย์ความเป็นเลิศทางการกีฬาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคอื่น ๆ

3.3 แผนปฏิบัติการ (Action plan)

1. โครงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ

2. โครงการจัดตั้งศูนย์วิจัยการเรียนการสอน (Learning and Teaching Research center)

3. โครงการธนาคารสมองสำหรับอาจารย์เกษียณอายุราชการ

4. โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning center)

5. โครงการพัฒนาศักยภาพภาษาต่างประเทศสำหรับบุคลากรและนักศึกษาของสถาบันการพลศึกษาในแต่ละวิทยาเขต

6. โครงการเปิดศูนย์ให้บริการการวิจัยไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนทางด้านพลศึกษาและกีฬา ผู้โรงเรียนและหน่วยงานของท้องถิ่น
7. จัดตั้งเครือข่ายการประสานงานการวิจัยเชื่อมโยงของคณะศึกษาศาสตร์ด้านพลศึกษาและกีฬา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคอื่น ๆ
8. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลผลการวิจัยไปสู่เครือข่ายต่าง ๆ และนำไปสู่การนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ
9. โครงการวิจัยท้องถิ่นโดยให้บุคลากรในท้องถิ่นเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและเก็บข้อมูลเพื่อนำผลไปพัฒนาท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย
10. โครงการพัฒนาบุคลากรในสถาบันสำหรับการวิจัยขั้นสูง
11. โครงการฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลสำหรับบุคลากรภายในสถาบันการพลศึกษาและหน่วยงานในท้องถิ่น
12. โครงการฝึกอบรมผู้ตัดสินกีฬาสำหรับบุคลากรของหน่วยงานในท้องถิ่น
13. โครงการฝึกอบรมภาษา โดยความร่วมมือกับคณะศิลปศาสตร์
14. โครงการฝึกอบรมสำหรับผู้ฝึกสอนกีฬาสำหรับบุคลากรในหน่วยงานของท้องถิ่นนั้น ๆ
15. โครงการฝึกอบรมการวิจัยทางด้านพลศึกษาและกีฬา สำหรับบุคลากรในสถาบันการพลศึกษาและหน่วยงานท้องถิ่น
16. โครงการฝึกอบรมการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโรคทางเพศสัมพันธ์แก่นักศึกษา
17. โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม โดยการเข้าเรียนกิจกรรมทางประเพณีและกิจกรรมทางศาสนาที่สถาบันจัดขึ้น
18. โครงการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นแก่นักศึกษา
19. โครงการจัดกิจกรรมทางด้านกีฬาเพื่อความสัมพันธ์ในสถาบันการพลศึกษาของแต่ละภาคโดยการเวียนเป็นเจ้าภาพ
20. โครงการสร้างนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมของการกีฬาสำหรับบุคลากรและนักศึกษา
21. โครงการสรรหานักกีฬาช้างเผือก หรือ “เพชรพลศึกษา” ในโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
22. โครงการฝึกนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทางการกีฬาที่มีเป้าหมายระดับชาติและนานาชาติ

23. โครงการฝึกนักกีฬาสำหรับเครือข่าย ในโรงเรียน ในท้องถิ่น ไปสู่ “เพชรพลบดี”
24. โครงการสร้างเสริมสมรรถภาพทางกายนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา ผู้วิจัยมีข้ออภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านการเรียนการสอน จากกลยุทธ์ด้านนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ต้องเร่งรัดปรับเปลี่ยนแนวการผลิตครูพลศึกษา โดยการสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับสังคมให้มากขึ้น มุ่งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู นอกจากนั้นต้องเพิ่มบทบาทในการพัฒนาครูพลศึกษาให้มากขึ้นทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการควบคู่ไปกับการปฏิบัติในเชิงทักษะกีฬา ตลอดจนการสร้างบทบาทและความสำคัญต่อคณะศึกษาศาสตร์ในอนาคต ประกอบด้วย นโยบายการผลิตครูในปัจจุบันที่ไม่มีเอกภาพ แผนและมาตรฐานการผลิต ซึ่งหน่วยงานการผลิตครูมีหลากหลายสังกัด โดยเฉพาะการผลิตครูพลศึกษา ซึ่งไม่มีการประสานการผลิตร่วมกันทั้งหมดในระดับอุดมศึกษา จึงมีปัญหการผลิตเกิดขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การผลิตจะต้องปรับหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อให้มีสมรรถนะในเชิงปฏิบัติด้านทักษะกีฬาแบบเบ็ดเสร็จ หรือแบบบูรณาการ สามารถนำไปใช้สอนได้ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยนำผลการวิจัยการเรียนการสอนมาบูรณาการกับการเรียนการสอน และการทำงานวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กันไปด้วย

ด้านการวิจัย จากกลยุทธ์ด้านการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ต้องเร่งรัดไปพร้อม ๆ กับการเรียนการสอน แต่การวิจัยยังมีปริมาณน้อย ระบบการส่งเสริมการวิจัยยังไม่มีมาตรการที่เหมาะสม ในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทำวิจัย งบประมาณสนับสนุนยังค่อนข้างน้อย แต่แนวโน้มงานวิจัยจะเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน แต่จุดอ่อนของงานวิจัย พบว่า ปริมาณอาจารย์ยังทำงานวิจัยน้อย อาจารย์บางส่วนไม่สนใจที่จะทำวิจัย งบประมาณที่จัดสรรในระดับคณะยังมีน้อยและไม่ชัดเจน ขาดกรอบทิศทางวิจัยที่ดี จึงทำให้งานวิจัยไม่โดดเด่น ดังนั้น การวิจัยในสถาบันการพลศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องโยงการวิจัยกับการเรียนการสอนเข้าด้วยกัน เป็นการเรียนการสอนที่มีวิจัยเป็นฐาน (Research Based Instruction) ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ที่สำคัญคือ 1) นำผลการวิจัยมาใช้กับการเรียนการสอน 2) กระบวนการเรียนรู้กระบวนการวิจัย 3) การทดลองทำวิจัย และ 4) การดำเนินการวิจัย (ไพฑูริย์ สินลารัตน์. 2549)

ด้านการบริหารวิชาการแก่สังคม จากกลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม มีเป้าหมายที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และความเข้าใจที่ดีระหว่างชุมชนกับสถาบันฯ

การบริการวิชาการแก่สังคม ประกอบด้วย การมีนโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการ โดยมีปัจจัยในการสนับสนุนและส่งเสริมของการให้บริการแก่สังคม การบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย และกิจกรรมเข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน เป็นการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันระหว่างชุมชนกับสถาบันฯ และระหว่างอาจารย์ นักศึกษากับชุมชน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541) ได้เสนอบทบาทของสถาบันการศึกษาในการทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนเพื่อให้องค์ความรู้ที่มีอยู่ได้รับการกระจายและต่อยอดความคิดในทางอ้อมแก่ชุมชน โดยเฉพาะทางด้านพลศึกษาและกีฬา

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม จากกลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ภารกิจนี้เป็นภารกิจหนึ่งในสี่ภารกิจของสถาบันการอุดมศึกษา เพื่อการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ คุณค่า ความสำนึกและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ (สมพงษ์ ชาติสวัสดิ. 2551) ได้กล่าวไว้ว่า การนำศิลปวัฒนธรรม โดยเฉพาะท้องถิ่นที่สถาบันการพลศึกษาของแต่ละวิทยาเขตตั้งอยู่ และรับผิดชอบท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพลังทางด้านสังคมจิตวิทยา เพื่อเกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่นนั้นเป็นการกระตุ้นชุมชนอย่างต่อเนื่อง มิให้วัฒนธรรมนั้น ๆ หดหายและถูกลืมไป จากความสำคัญของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สถาบันการพลศึกษาได้กำหนดเป้าหมายสำคัญไว้ดังนี้ พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ ภูมิปัญญา วิถีชีวิต ในระดับท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน และมีแผนกลยุทธ์ที่จะดำเนินกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพ

ด้านความเป็นเลิศทางการกีฬา ภารกิจนี้ เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันการพลศึกษา ที่ได้ดำเนินการมาตลอดตั้งแต่ก่อนการเปลี่ยนผ่านจากวิทยาลัยพลศึกษา สู่อำเภอการพลศึกษา ที่ได้ดำเนินการมาต่อเนื่องตลอดมา ดังนั้น จำเป็นจะต้องกำหนดเป้าหมายที่บ่งบอกถึงขอบเขตที่จะบรรลุความเป็นเลิศทางการกีฬา ดังที่ Broyles and Hay (1979) ได้กล่าวว่ นักกีฬามีบทบาทในการสร้างสถานการณ์ทางสังคมที่ให้ความตื่นตัวและคุณค่าแก่ผู้ดูกีฬาและนักกีฬา กีฬาเป็นกิจกรรมที่สร้างแสงสว่างได้ ชื่อเสียง เกียรติยศ และตำแหน่งของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลของชัยชนะทำให้นักกีฬามีโอกาสเลือกสาขาวิชาและสถาบันการศึกษา และปรากฏชัดเจนในสังคมไทยปัจจุบัน ดังนั้น การพัฒนาการกีฬาเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติ ทุกชาติทุกประเทศต่างก็พยายามพัฒนากีฬา พัฒนาขีดความสามารถของนักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยเทคนิควิธีการใหม่ ๆ และการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้น ในการแข่งขันกีฬาสัมัยใหม่ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกีฬาระดับชาติหรือระดับนานาชาติ นักกีฬาที่จะเป็นผู้เล่นระดับโลกได้นั้น ต้องมีความแข็งแกร่งทั้งทางร่างกายและจิตใจ (สมบัติ กาญจนกิจ. 2542) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สุพิตร สมหาโต (2541) ที่กล่าวว่า นักกีฬาที่จะมีความสามารถขั้นสูงสุดนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนทั้งด้านสมรรถภาพทางกาย สมรรถภาพทางกลไก และสมรรถภาพทางจิตใจ และ เจริญ กระบวนรัตน์ (2546) ได้กล่าวสนับสนุน

ว่า การแข่งขันกีฬาในปัจจุบันจะต้องฝึกและเตรียมพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจควบคู่กันไป สถาบันการพลศึกษาได้เห็นความสำคัญตามเหตุผลที่กล่าวมาแล้ว จึงได้จัดหาเครื่องมือเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย และศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาขึ้นในการตอบสนองการแข่งขันสมัยใหม่ในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษา สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำกลยุทธ์ในสถาบันการพลศึกษาไปใช้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1.1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางพลศึกษา ในสถาบันการพลศึกษา เป็นแผนกลยุทธ์ในภาพรวมของสถาบันทั้ง 17 แห่ง ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์แต่ละแห่งสามารถนำกลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียนการสอนไปใช้อย่างเหมาะสม และจัดตั้ง “ศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน”

1.2 จากผลการวิจัย สถาบันการพลศึกษาในแต่ละวิทยาเขตควรจัดให้มี “ศูนย์พัฒนางานวิจัย” ของสถาบันการพลศึกษา ในแต่ละวิทยาเขต มีขอบเขตงานในการพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน หรืองานวิจัยพัฒนาวิชาชีพ และงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

1.3 ในการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ โดยผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ใช้ความคิดเห็นต่าง ๆ อยู่ในกรอบของความคิดเห็นทางด้านศึกษาศาสตร์ ควรให้คณาจารย์ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและศิลปศาสตร์เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งต่อไป

2.2 ควรศึกษาวิจัยกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน และการจัดการศึกษาในสาขาวิชา
อื่น ๆ เช่น สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา สาขาวิชาผู้ฝึกสอนกีฬา สาขาวิชาผู้แนะนำนันทนาการ เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ชาย โพธิ์สิตา. (2549). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยประชากร และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ทวิชัย บุญเดิม. (2540). **การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พุทธศักราช 2550**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (สาขาวิชาอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ทิสนา แคมมณี. (2542). **การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. เอกสารประกอบการอบรม เชิงปฏิบัติการ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2537). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นวลทิพย์ อรุณศรี. (2539). **การศึกษากลยุทธ์การรับเข้าศึกษาวิชาชีพพยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาวิชาอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- นิยุทธิ์ กรุงวงศ์. (2543). **การพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรการบริหารธุรกิจ มหาลัยจิตใน ประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (สาขาวิชาอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเรือง เนียมหอม. (2540). **การพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตในระดับอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปทีป เมธาคณวุฒิ. (2542). **หลักสูตรอุดมศึกษา : การประเมินและการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา เพ็ชรวงศ์. (2551). **ตัวแบบการพัฒนาพลศึกษาแนวใหม่**. เอกสารประกอบการสอนวิชาการ บริหารจัดการพลศึกษา. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขต มหาสารคาม.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2542). **Constructivism VS Constructionism**. เอกสารประกอบการบรรยาย การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. (2540). **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (สาขาวิชาอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2542). **การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม**. เอกสารประกอบการอบรมการ วางแผนกลยุทธ์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2541). การเรียนเชิงรับ-ปรับสู่เชิงรุก. เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนา
คณาจารย์ของสถาบันราชภัฏ ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2542). การบริหารจัดการอุดมศึกษา : หลักการและแนวทางตามแนวปฏิรูป.
กรุงเทพฯ : เอกสารการรายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วราภรณ์ บวรศิริ. (2541). การสังเคราะห์งานวิจัยด้านการเรียนการสอนในประเทศไทย.
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล.
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2541). การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ :
บริษัท เลิฟแอนด์ลิฟเพรส จำกัด.
- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2541). การศึกษาเชิงสร้างสรรค์. เอกสารประกอบการอบรม
การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). กลยุทธ์การตลาดและการบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ :
ไคมอน อิน บิสซิเนส เวิร์ด.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทบรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สุกัญญา ไชยไถกุล. (2542). กระบวนการคิด. เอกสารประกอบการอบรมการพัฒนาคุณภาพการ
เรียนการสอน สถาบันราชภัฏ.
- สุชาติ ตันธนะเดชา. (2542). วิสัยทัศน์อุดมศึกษา : แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ. เอกสาร
ประกอบการอบรมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ.
- สุนทราวดี เขียวพิเชษฐ. (2539). การวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์
ค.ด. (สาขาวิชาอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนน อมรวิวัฒน์. (2540). ทำไมต้องปฏิรูปการเรียนรู้. วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 26 ฉบับที่ 1
(กรกฎาคม-ตุลาคม 2540) : 1-6.
- สุเมธ แสงนาทร. (2544). การวางแผนเชิงนโยบายในการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา. พิษณุโลก :
สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์. (2539). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัยการศึกษาทางการ
พยาบาล. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (สาขาวิชาอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Baldwin, Jill and Williams, Hank. (1988). **Active Learning**. Great Britain : J.J. Press.

- Bikas C. Sanyal. (1999). **Strategic Management in Higher Education**. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education. Faculty of Education, Chulalongkorn University and Seameo Rihed.
- Certo, and Peter, J Paul. (1991). **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : McGraw Hill Book Company.
- Courtland L. Borce et. Al. (1993). **Management**. McGraw-Hill, Inc.
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., and Pfeiffer ; J. William. (1993). **Applied Strategic planning : How to Develop a plan that Really Works**. California : Pfeiffer Company.
- Greenley Gordone E. (1989). **Strategic Management**. Singapore : Printice Hall.
- Gustafson, K.L. and Maribe Branch, R. (1997). **Survey of Instructional Development Models**. (3rd ed.). Syracuse University : ERIC Clearing House on Information and Technology.
- Johanna, Anna Magrictha. (1993). **The Administration Management Task of the Head of Department of Budgetary and Auxiliary Serview of the Administration : House of Assembly**. Master thesis (M. Admin) University of Pretoria (South Africa).
- Johanness, Potgieter Marthenus. (1992). **Strategic Management in Schools**. Master Thesis (M.Ed) University of Pretoria (South Africa).
- Karen, Spencer. (1994). **Cooperative Learning**. Resource for Teacher, Inc.
- Keller, George. (1986). **Academic Strategy**. Baltimore : The Johns Hopkins University Press.
- Kotler, Phillip and Murphy, Patrick E. (1981) **Strategic Planning for Higher Education**. Journal of Higher Education 52(1981) : 470-489.
- Masthys, Daniel. (1992). **A Model for Standardizing Proprietary Network Management Information**. Master Thesis (M.Sc) University of Pretoria (South Africa).
- Noddings, N. (1990). **Constructivist Views on the Teaching and Learning of Mathememetics**. Journal for Research in Mathemetics Education, Monograph : No. 4.
- Park, John Ellis. (1997). "A case study analysis of strategic planning in a continuing higher Education organization." University of Pennsylvania, **Dissertation Abstracts International**. Volume 58.
- Porter, M.E. (1985). **Competitive Strategy**. New York : Free Press.

- Romirez, Jose Luis. (1997) "Outcomes of teaching Improvement Programs for Faculty at the University of Sonora" University of California, **Dissertation Abstracts International**. Volume 58.
- Stearns, Serson A. (1994). **Steps for Active Learning of Complex Concept College Teaching**. 42, 3 (Summer).
- Vander, Kley M. (1991). **Cooperative Learning : And how to make to happen in your classroom**. Chrischurch, N.Z. : Macprint Printing and Publishing, Ltd.
- Verber, Nancy Warner. (1995) "A study of a doctoral Program in Higher Education as a field of study uising a strategic planning Model." University of Georgia, **Dissertation Abstracts International**. Volume 56.

ภาคผนวก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รศ. ดร. สมเจตน์ ภูศรี
2. ดร. นิคม ชมภูหลง
3. ดร. ชัยรัตน์ ชูสกุล
4. ดร. วรวิทย์ ตันชนะเทวินทร์
5. ดร. มานพ สกลศิลป์ศิริ

ประวัติผู้วิจัย

1. นายสุเทพ เมย์ไธสง
วุฒิกการศึกษา ค.ม. (สาขาวิจัยการศึกษา)
ตำแหน่ง ครูเชี่ยวชาญ (คศ.4)
ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสำนักงานรองอธิการบดี
2. นายเฉลิมพงษ์ เฉลิมชิต
วุฒิกการศึกษา MA.T. PE.
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3)
ปฏิบัติหน้าที่ รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
3. นางอินอ้อย เฉลิมชิต
วุฒิกการศึกษา MA.T. PE.
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3)