

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครอง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยขอเสนอกรอบครอบคลุมประเด็นหลัก ต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

- 1.1 ความหมายของคำว่าเครือข่าย
- 1.2 การเกิดและการสร้างเครือข่าย
- 1.3 องค์ประกอบของเครือข่าย
- 1.4 ลักษณะของเครือข่าย
- 1.5 ระดับของเครือข่าย
- 1.6 ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย
- 1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการเครือข่าย
- 1.8 กระบวนการพัฒนาเครือข่าย

2. เครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียน

- 2.1 ความหมายของเครือข่ายผู้ปกครอง
- 2.2 การเกิดขึ้นของเครือข่ายผู้ปกครอง
- 2.3 ลักษณะของเครือข่ายผู้ปกครอง
- 2.4 ประเภทของเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียน
- 2.5 การส่งเสริมพัฒนาความเข้มแข็งเครือข่าย
- 2.6 กลวิธีในการส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมทางการศึกษา

3. กฎหมาย นโยบาย เกี่ยวกับเครือข่ายผู้ปกครอง

- 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
- 3.2 ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พุทธศักราช 2551
- 3.3 การดำเนินงานตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พุทธศักราช 2551

4. กระบวนการ PDCA
 - 4.1 ความหมายและความสำคัญของกระบวนการ PDCA
 - 4.2 ขั้นตอนการบริหารงานตามกระบวนการ PDCA
 - 4.3 การบริหารงานตามกระบวนการ PDCA
5. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานเครือข่ายผู้ครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย
 - 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้กระบวนการ PDCA

1. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

1.1 ความหมายของคำว่าเครือข่าย

คำว่า “เครือข่าย” มีความหมายแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งจากการศึกษาเครือข่ายรูปแบบต่างๆ ซึ่งปรากฏอยู่ในประเทศไทย อาทิ เครือข่ายทางสังคม เครือข่ายชุมชน เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน เครือข่ายการสื่อสาร เครือข่ายเพื่อสุขภาพ เครือข่ายสังคม สงเคราะห์ เครือข่ายการปฏิรูปการศึกษา เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายการศึกษา เครือข่ายการศึกษานอกโรงเรียน เครือข่าย ผู้ปกครอง ฯลฯ นักการศึกษา และนักวิชาการ นิยามความของคำว่าเครือข่ายได้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 28) กล่าวถึงคำว่า “เครือข่าย” หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใดๆ ได้ตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ กลุ่มเครือข่ายต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเครือข่ายมีหลายระดับ ตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่าย กลายเป็นเครือข่ายย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่และยังกล่าวถึง เครือข่ายว่าเครือข่ายมีหลายระดับ ตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลต่อปัจเจกบุคคล การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มกับกลุ่มหรือแม้กระทั่งการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่าย ซึ่งกลายเป็นเครือข่ายย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่

วิทลีย์ (Wheatly. 1999 : 106) กล่าวว่า เครือข่าย คือ สรรพสิ่งต่างก็มีการพึ่งพาอาศัย มีการดำรงอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกันและมี

ตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สิ่งต่างๆ เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงาน เพื่อการเข้าสู่สถานะที่เหมาะสม

เครือข่ายความสัมพันธ์เชิงระบบ จัดเป็นความสัมพันธ์ในมิติของความเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง และได้ถูกนำมาอธิบายในรูปแบบของแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่มองถึงกระบวนการของสรรพสิ่งที่มีการประสานสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อกำกับความเป็นไปของการทำหน้าที่ตามระบบนั้นๆ ให้มีความสัมพันธ์และมีความเป็นปกติยิ่งขึ้น ซึ่งความเป็นปกตินี้ มิได้หมายถึงความสมดุลที่หยุดนิ่ง แต่เป็นองค์การที่สามารถจัดการตัวเองได้ และมีความลื่นไหลเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว การเข้าไปจัดการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นองค์รวมและมองสรรพสิ่งอย่างบูรณาการ ซึ่งเป็นเหมือนเรื่องของสมการทางคณิตศาสตร์ที่ยากๆ และทับซ้อนกันอยู่อย่างมากมาย โดยที่มีสมการย่อยแต่ละอันไม่เหมือนกัน แต่เมื่อสามารถแก้สมการย่อยนั้น สมการใดสมการหนึ่งก็สามารถนำไปสู่การแก้สมการใหญ่ที่ยากๆ นั้นได้ในเวลาชั่วพริบตา

เครือข่าย เป็นความสัมพันธ์เชิงกระบวนการระบบ ที่เชื่อมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่ละทิ้งสาเหตุ ผลลัพธ์ และบริบทที่เกี่ยวข้อง เป็นการมองสรรพสิ่งอย่างเป็นองค์รวม และเป็นระบบเปิดที่สามารถจะเชื่อมโยงกับสิ่งอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายคือ ความเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่ระหว่างกัน หรือการมีปฏิริยาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

แฮนสัน (Hanson, 2003 : 152 - 164) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่า หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือหลายองค์กรที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกันแต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกันคือมีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 2) ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ไว้ว่า คือ ความเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก ความเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม หรือแม้ทั้งการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่ายกลายเป็นเครือข่ายย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมร่วมกัน

นันทิยา หุตาวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2546 : 73-74) ให้ความหมายของเครือข่าย ไว้ว่า การรวบรวมกลุ่มที่มีการประสานงาน หรือทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีระยะเวลาานพอสมควร มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน และหากบรรลุวัตถุประสงค์หนึ่งแล้วอาจมีการเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ใหม่ก็ได้ การรวมตัวของกลุ่มหรือเครือข่ายนั้นนับเป็นการพัฒนา การรวมพลังของคน ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลผลิตและค้าขายระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เกิดการสะสมทรัพยากร และเงินทุน เกิดการสร้างอำนาจทางการตลาดและสามารถใช้เป็นจุดขายได้ ที่สำคัญคือ เป็นการเพิ่มพลังการต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่หรือเพื่อพึ่งตนเองได้มากขึ้น

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2546 : 91) กล่าวว่า เครือข่าย หมายถึง การที่คนมาพบปะกัน มาประชุมกัน และทำสิ่งที่ประ โยชน์ต่อกัน เพราะมีสิ่งที่ยึดโยงใจระหว่าง สมาชิกเข้าด้วยกัน คือ สัมพันธภาพของสมาชิกในเครือข่าย โดยบุคคลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้าน โอกาสในการ สื่อสาร การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ ทั้งสองยัง ได้ให้ความหมายของเครือข่ายที่ลึกซึ้งอีกระดับหนึ่งว่า คือการเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แล้ว ขยายผลออกไปเป็นวงกว้าง เพื่อให้สังคมเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และในการเชื่อมต่อ ระหว่างมนุษย์นั้น จะเป็นความสัมพันธ์ย้อนกลับ ในเชิงบวกที่จะส่งผลให้เกิดพลังวิถุณ (Reinforcing) เกิดการขยายผลแบบก้าวกระโดด (Quantum leap) เป็นพลังสร้างสรรค์ที่เปลี่ยน คุณภาพอย่างฉับพลัน (Emergence) โดยเป้าหมายที่ปรารถนา คือ การสร้างเครือข่าย

ธนา ประมุขกุล (2547 : 1) ให้ความหมายของคำว่าเครือข่าย คือ ภาพข่ายใยแมงมุม ซึ่ง แสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่า เครือข่าย คือ “การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย” เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง ระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้า ด้วยกัน เช่น การเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ เข้าเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น หรืออาจเป็นการ เชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์กรต่างๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใดๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้น เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงาน ในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกัน ใน แนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยสรรพกำลัง อันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและ ทรัพยากรในการทำงาน เพื่อเอาชนะอุปสรรค ที่เป็นจุดอ่อนของระบบราชการ และเป็นแนวทางที่ ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาปัจจุบัน ที่ยึดพื้นที่ ประสานภารกิจ และร่วมทรัพยากร (Area, function, participation) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา

สรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยง บทบาทของบุคคล องค์กรต่างๆ ที่เป็นหน่วยย่อยรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้วความ

ต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกันจัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการระดมสรรพกำลัง และมีกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้วยการให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์

1.2 การเกิดและการสร้างเครือข่าย

นักการศึกษา และนักวิชาการได้กล่าวถึง การเกิดและการสร้างเครือข่าย สรุปได้ดังนี้

กำลูนเทพ เทวกุล (2536 : 28) ถ้าจะทำเครือข่าย จะต้องเริ่มจากตัวแทนที่จะแตกออกไปใช้ตรงจุดไหนบ้างหรือทำพร้อมกันไปเลยในจุดที่พร้อมกันได้ ในกลุ่มข้าราชการ กลุ่มประชาชน ให้เริ่มในลักษณะประชาชนเป็นศูนย์กลางให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องสร้างกลุ่มผู้นำก่อน เช่น กรรมการหมู่บ้าน สภาตำบลที่กำลังทำขณะนี้กลุ่มผู้นำจะต้องมีความรู้อย่างดี มองเกมพัฒนาออกจึงจะเกิด Creative thinking

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2536 : 36) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายคงจะเป็นลักษณะของการส่งต่อการสืบทอดการสื่อสารซึ่งกันและกัน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้คงจะต้องมีบทบาทจากหลายหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐจะไปช่วยประสานเสริมสร้าง สนับสนุนการเรียนรู้ของประชาชนในวิถีชีวิต ผู้นำจะเป็นผู้ประสานงานการเรียนรู้ต่างๆ ลักษณะการประสานงานหรือการเรียนรู้ในระดับชุมชน มีวิธีการสื่อสารอย่างไรบ้าง เป็นการโยง Concept ไม่ใช่สั่งการ สื่อสารในระดับที่ก่อให้เกิดความเข้าใจแบบ Positive approach ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานหรือระหว่างแวนอนด้วยตนเอง หรือจากหน่วยงานภายนอกเข้ามา ต้องสร้างสำนึกร่วมกันว่าทำเพื่ออะไร มีคุณค่าอย่างไร ต้องเปลี่ยนทั้งหมดคือ คน องค์กร ชุมชน ที่จะประสานกันเองต้องเปลี่ยนทำที่ด้วย โดยสรุป ลักษณะเครือข่ายที่อยากเห็น คือ เป็นเครือข่ายที่ไม่หยุดนิ่ง ต้องมีลักษณะยืดหยุ่น และมีพลวัตรที่สำคัญที่สุด

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2549 : ออนไลน์) กล่าวว่า การเกิดเครือข่าย แต่ละเครือข่าย ต่างก็มีจุดเริ่มต้นหรือถูกสร้างขึ้นมาด้วยวิธีการต่างๆ กัน สรุปได้เป็นหลักๆ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ เครือข่ายนี้มักเกิดจาก การที่ผู้คนมีความคิดตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน มารวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ ไปจนถึงร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า เครือข่ายนี้มักมีเวลาการก่อร่างสร้างเครือข่ายนาน แต่เมื่อเกิดแล้ว ก็จะมีคามเข้มแข็งยั่งยืน และมีแนวโน้มที่เครือข่ายจะขยายตัวเพิ่มขึ้น

2. เครือข่ายจัดตั้ง เครือข่ายนี้มักเกิดจากนโยบาย หรือการดำเนินงาน ของภาครัฐเป็นส่วนมาก ภาคีสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายนี้ มิได้มีพื้นฐานความต้องการ ความคิด ความเข้าใจที่ตรงกันมาก่อน เป็นการรวมตัวแบบชั่วคราวชั่วคราวเป็นการเฉพาะกิจ ไม่มีความต่อเนื่องและมักจะจางหายไปในที่สุด

3. เครือข่ายวิวัฒนาการ เป็นเครือข่ายที่มีได้เกิดขึ้น โดยธรรมชาติและมีได้จัดตั้ง แต่เป็นลักษณะของกระบวนการพัฒนา ผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/ องค์กร มารวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้างๆ ในการที่จะสนับสนุนกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยอาจจะยังไม่มีเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ร่วมเฉพาะใดๆ เป็นเครือข่ายที่รวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือพัฒนาตนเองบ้าง มิได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรงแต่แรก แต่เครือข่ายนี้สามารถพัฒนาเป็นเครือข่ายโดยธรรมชาติได้ (ชนา ประมูลกุล. 2547 : 2)

ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้ การรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ในลักษณะที่มากกว่า $1+1=2$ แต่ต้องเป็น $1+1 > 2$ เรียกว่าเป็น “พลังทวีคูณ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่า ผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำแล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบล็อก (Web bloc) ก็น่าจะเป็นเส้นทางสู่การสร้างเครือข่าย (ศรีวิภา เลียงพันธุ์สกุล. 2006 : ออนไลน์)

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเกิดและการสร้างเครือข่าย สรุปได้ว่า การเกิดและการสร้างเครือข่ายเป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ในลักษณะที่เป็นกลุ่มบุคคลหรือองค์กร โดย “การเชื่อมโยง” โดยมีลักษณะต่างๆกัน คือ อาจจะเป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น เครือข่ายวัฒนธรรม เครือข่ายอาชีพ เครือข่ายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น อาจจะเป็นเครือข่ายจัดตั้งและได้รับการสนับสนุนของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายพัฒนาชุมชน เครือข่าย การท่องเที่ยว เป็นต้น หรืออาจมีลักษณะเป็นเครือข่ายวิวัฒนาการ หรือเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยสถานการณ์กำหนด เช่น เครือข่ายผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ การสร้างเครือข่าย คือการรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้ และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ทำให้มีการติดต่อและสนับสนุน ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และ

ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมด้วยความสมัครใจ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และร่วมรับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

1.3 องค์ประกอบของเครือข่าย

สุนันตรา พุทธิมา (2539 : 11) กล่าวว่า เครือข่ายถ้ามองเป็นภาพหนึ่งจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้นำกลุ่ม/องค์กร องค์ความรู้ และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งองค์ความรู้แบ่งเป็นเนื้อหาสาระหรือตัวความรู้ หรือภูมิปัญญาที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์และสรุปออกมาเป็นบทเรียน สามารถนำไปปฏิบัติหรือแก้ปัญหาได้ โดยองค์ความรู้จะมีลักษณะความรู้ในเรื่องการคิดวิเคราะห์ การปฏิบัติที่เป็นเรื่องคุณธรรม ส่วนกระบวนการเรียนรู้ จะมีทั้งกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนและกระบวนการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับภายนอก ทั้งจากภาครัฐบาลและเอกชน กระบวนการเรียนรู้จะมีการปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศวิทยา วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการเรียนรู้จากภายนอก ลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ มี 2 แบบ คือ แบบดั้งเดิม โดยมีวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นฐาน เช่น พิธีกรรม คติธรรม คำบอกเล่า เพลงพื้นบ้าน นิทานพื้นบ้าน จากประสบการณ์ชีวิตได้จากการสังเกต ทดลองและสรุปบทเรียน และได้จากประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น และแบบสมัยใหม่โดยการศึกษาดูงาน จากการอบรมที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น เป็นต้น ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวมี 3 ขั้นตอน คือ การคิดได้ด้วยตนเอง การแสวงหาความรู้จากผู้อื่น และการนำไปใช้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 37-44) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของการเป็นเครือข่าย ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common perception) คือ สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิด และการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุการณ์เข้าร่วมเป็นเครือข่าย อาทิ มีความเข้าใจในปัญหาและมีสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาาร่วมกัน มีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาคความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

2. องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) คือ การมองเห็นภาพของจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลัง เกิดเอกภาพ และช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่างลงไปได้

3. องค์ประกอบด้านการมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual interests/benefits) เครือข่ายเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนต่างก็มีความต้องการของตนเอง แต่ความต้องการเหล่านั้นจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากสมาชิกต่างคนต่างอยู่ ความจำกันี้ทำให้เกิดการ

รวมตัวกันบนฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน หรือความสนใจเช่นเดียวกันก็มารวมตัวกันเป็นเครือข่ายเดียวกัน

4. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stakeholders participation) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย นับเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เพราะกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในเครือข่าย (All stakeholders in network) ย่อมเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้นสถานะของสมาชิกในเครือข่ายจึงควรเป็นไปในลักษณะของความเท่าเทียมกัน (Equal status) ในฐานะของหุ้นส่วน (Partner) ของเครือข่าย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal relationship) ที่เท่าเทียมกันแทนความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical relationship)

5. องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็ต้องเสริมสร้างซึ่งกันและกัน โดยจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายมากกว่าการไม่สร้างเครือข่ายแต่ต่างคนต่างอยู่

6. องค์ประกอบด้านการพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) คือ เนื่องจากธรรมชาติความจำกัดของเครือข่ายทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายจึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตนเองการกระทำที่เป้าหมายร่วมกันสำเร็จได้นั้น สมาชิกต่างจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน การจะทำให้สมาชิกหรือหุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันแน่นหนาจำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกหากเอาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงไปได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงจำเป็นต้องดำรงอยู่ของเครือข่าย ซึ่งการพึ่งพิงอิงร่วมกันนี้จะส่งผลทำให้สมาชิกต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยอัตโนมัติ

7. องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนกัน (Interaction) คือ การที่สมาชิกในเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เช่น การติดต่อ การพบปะพูดคุยกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือการมีกิจกรรมประชุมสัมมนา ร่วมกัน เป็นต้น การปฏิสัมพันธ์นี้จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้นซึ่งจะสร้างให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้น

ดังนั้น องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เครือข่ายไม่ใช่เป็นเพียงการมารวมกันเฉยๆ แต่จะกลายเป็นการรวมที่สามารถสร้างมรดกผลแท้จริง เครือข่ายจะต้องประกอบด้วยความจริงจังของสิ่งต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 20)

1. ความเข้มแข็งในบทบาทของสมาชิก ที่จะต้องร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมลงมือเป็นผู้กระทำมากกว่าที่จะคอยเป็นแต่เพียงผู้รับบริการ

2. จุดมุ่งหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งในทางอุดมคติ วิสัยทัศน์ และผลประโยชน์ กรณีที่เกิดความขัดแย้งแตกต่างก็สามารถแก้ไขได้ทันการณ์โดยไม่สูญเสียหลักการและจุดยืนไป

ธนา ประมุขกุล (2547 : 3) กล่าวถึง องค์ประกอบของเครือข่ายว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมาชิก หากสมาชิกมีจำนวนมากต้องมีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการประสานงาน สมาชิกแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือสมาชิกแกนหลักเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานตามเป้าหมาย เครือข่าย และสมาชิกเสริม ผู้เป็นฝ่ายสนับสนุน

2. กรรมการ/ผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิดการจัดการที่ดี สามารถนำพาเครือข่ายขับเคลื่อนไปด้วยพลังร่วมของสมาชิก

3. เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ถือเป็นจุดร่วมสำคัญของการเป็นเครือข่าย ถ้าเป้าหมายต้องชัดเจน มีความเป็นไปได้ จึงมีความสำคัญต่อการเข้าร่วมและคงอยู่ของสมาชิก

4. กิจกรรม การจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ด้วยอาศัยการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมทรัพยากรของสมาชิกด้วยกันเอง

จุดร่วมที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ที่อาจกล่าวได้ว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่ (พระมหาสุทิตย์ อากาศโร. 2547 : 49-50)

1. หน่วยชีวิตหรือสมาชิก เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ โดยแต่ละหน่วยชีวิตและแต่ละปัจเจกบุคคล จะดำเนินการสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน

2. จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากว่าบุคคล กลุ่มองค์การมารวมกันเพียงเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไร้ความมุ่งมั่นหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอาจกล่าวได้ว่า เป็นเครือข่าย เพราะความเป็นเครือข่ายจะต้องมีความหมายถึง “การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย” เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก การที่แต่ละหน่วยชีวิตหรือการที่แต่ละบุคคลจะมารวมกันนั้น สิ่งที่จะยึดโยงสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกัน และกระทำอย่างมีจิตสำนึก ย่อมเป็นแรงขับที่นำไปสู่การคิดวิเคราะห์ และการค้นหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาที่รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมจากเพื่อนร่วมอุดมการณ์ เพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสมาชิก จะเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายนั้นมีพลังมากขึ้น เพราะการมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้น

5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารนั้นจะช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่องเช่นนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของเครือข่าย เริ่มจากการมีสมาชิก กรรมการและผู้ประสานงาน เครือข่ายมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดกิจกรรมร่วมกัน การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common perception) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) การมีผลประโยชน์และมีความสนใจร่วมกัน (Mutual interests/ benefits) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stakeholders participation) การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship) การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ การสื่อสาร และการบริหารข้อมูลข่าวสาร

1.4 ลักษณะของเครือข่าย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของเครือข่าย สรุปได้ ดังนี้

สัมพันธ์ เตะขอชก (2537 : 89) กล่าวถึงลักษณะของเครือข่ายว่า อาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. เครือข่ายความคิด เป็นเครือข่ายที่เน้นการทำงานด้วยความคิด ความรู้ หรือเทคนิคต่างๆ เครือข่ายเหล่านี้ เป็นแหล่งที่ผู้นำได้มีโอกาสเผยแพร่แนวความคิดของตน และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนกับคนอื่นๆ ทำให้เกิดความคิดที่ชัดเจนขึ้น เครือข่ายความคิดนั้น มักจะเน้นเครือข่ายของกลุ่มคนที่อยู่บนสถานภาพที่คล้ายคลึงกัน แต่อยู่ต่างถิ่นกัน ได้รวมตัวกันสร้างเครือข่ายขึ้นเพื่อที่จะได้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เช่น เครือข่ายกลุ่มครู เครือข่ายองค์การพัฒนาเอกชน เป็นต้น

2. เครือข่ายกิจกรรม เป็นเครือข่ายที่เน้นการช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำกิจกรรมส่วนมากมักจะเป็นเครือข่ายภายในชุมชนที่สมาชิกของเครือข่ายมีส่วนร่วม ในการช่วยเหลือในการทำกิจกรรมร่วมกัน

3. เครือข่ายสนับสนุนทุน เป็นเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนทุน แก่เครือข่ายอื่นๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นทั้งกลุ่มทุนภายในเครือข่ายและมาจากภายนอกเครือข่าย เป็นลักษณะที่มีบริษัทใหญ่เป็นหลักหรือเป็นแกน แล้วมีบริษัทหรือหน่วยงานย่อยแตกแขนงออกไป โดยยังมีความสัมพันธ์กันกับบริษัทแกนหลักอยู่ โดยมีบางงานที่ต้องขึ้นอยู่กับแกนบางงานก็สามารถบริหารได้เองโดยอิสระ แต่ก็มีการประสานงานกันในรูปแบบใดแบบหนึ่ง

อัลเตอร์ และ เฮจ (Alter & Hage) (นฤมล นิราทร, 2543 : 21-22) ได้กล่าวถึงลักษณะของเครือข่ายว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. เครือข่ายมีลักษณะเป็นโครงสร้างทางความคิด (Cognitive structures) ไม่ว่าจะพัฒนาไปถึงระดับใด บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรเครือข่ายจะมีกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรเครือข่ายใกล้เคียงกัน ในด้านความรู้ความสามารถ ความคาดหวังต่อเครือข่าย

2. องค์กรเครือข่ายไม่มีลำดับชั้น (Hierarchy) การเชื่อมโยงระหว่างองค์กร เครือข่าย เป็นไปในลักษณะแนวราบ แต่ละองค์กรเป็นอิสระต่อกันแต่ระดับความเป็นอิสระของแต่ละองค์กร อาจไม่เท่ากัน

3. องค์กรเครือข่ายมีการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) การที่องค์กรเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายกัน เพราะส่วนหนึ่งคาดหวังการพึ่งพิงแลกเปลี่ยนความสามารถระหว่างกันดังนั้น หากองค์กรใดไม่สามารถแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ ก็อาจหลุดออกจากเครือข่ายได้ในทางตรงกันข้าม หากได้แสดงความสามารถก็จะนำไปสู่การพึ่งพิงและขึ้นต่อกัน การแบ่งงานกันทำ ทั้งยังเป็นการลดโอกาสที่องค์กรหนึ่งจะแสดงอำนาจเหนือเครือข่ายด้วย

4. ความเข้มแข็งขององค์กรที่ร่วมกันเป็นเครือข่าย จะนำไปสู่ความเข้มแข็งโดยรวมของเครือข่าย ดังนั้น การพัฒนาของแต่ละองค์กรเครือข่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญ

5. องค์กรเครือข่ายกำหนดการบริหารจัดการกันเอง (Self-regulating) ในการทำงานร่วมกันในลักษณะแนวราบ จำเป็นต้องมีความสมานฉันท์โดยผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตย ซึ่งหมายถึงการต่อรอง ตกลงระหว่างองค์กรเครือข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในเพื่อให้เครือข่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

6. ความสำเร็จขององค์กรเครือข่ายใช้จะได้มาเพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องอาศัยระยะเวลาในการบ่มเพาะความสัมพันธ์ ศรัทธา และความไว้วางใจ ตลอดจนการสร้างกรอบทางความคิด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์รวมทั้งการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า เครือข่าย มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ประกอบด้วย บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร

2. บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่รวมกันเป็นเครือข่ายมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
3. สมาชิกมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายร่วมกัน
4. สมาชิกมีการดำเนินงานหรือกิจกรรมร่วมกัน
5. ถ้าเป็นองค์กรหรือเครือข่ายที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างเครือข่ายต้องมีความเป็นอิสระต่อกัน เพราะแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเองอยู่ก่อนแล้ว การเข้ามาร่วมเครือข่ายอาจจะเป็นการร่วมเพียงบางส่วนเท่านั้น เมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็อาจสลายตัวได้

1.5 ระดับของเครือข่าย

ระดับของเครือข่ายสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ (นฤมล นิราทร. 2543 : 22)

1. มิติด้านโครงสร้าง การเข้ามามีส่วนร่วมกันเป็นเครือข่ายนั้นสามารถทำได้ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ไปจนถึงระดับที่มาร่วมมือกันเป็นครั้งคราว ในทางทฤษฎีโครงสร้างเครือข่ายการทำงานสามารถอธิบายได้ 4 ระดับ คือ

1.1 ระดับความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ (Informal cooperation) ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรหรือหน่วยงานร่วมกันทำงานโดยไม่ต้องมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร

1.2 ระดับความร่วมมืออย่างเป็นทางการ (Formal agreement) ซึ่งหมายถึง การที่หน่วยงานร่วมกับทำงานภายใต้พันธะสัญญา ซึ่งกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายโดยชัดเจน ข้อดีของการร่วมมือในลักษณะนี้ก็คือ ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ส่วนข้อเสียก็คืออาจเกิดความไม่ยืดหยุ่นในการทำงาน

1.3 ระดับความร่วมมือโดยการร่วม “ลงทุน” ในองค์กรใหม่ หรือโครงการใหม่ (Minority investment) ซึ่งหมายถึงการที่หน่วยงานเข้าร่วม “ลงทุน” ในองค์กรเครือข่ายหรือหน่วยงานใหม่ การลงทุนดังกล่าวนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรใหม่

1.4 ระดับความร่วมมือแบบจัดโครงการร่วมกัน (Join project) โดยการที่องค์กร 2 แห่งขึ้นไปร่วมจัดตั้งองค์กรใหม่

2. มิติด้านความสัมพันธ์ เราอาจจำแนกระดับของเครือข่ายได้จากการประสานงานภายในระดับต่างๆ ขององค์กร กล่าวคือ

2.1 การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานระดับต่างซึ่งเป็นนักการปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายวิธีการ เช่น ทำความรู้จักเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานอื่นๆ ทำความคุ้นเคยกับโครงการที่เกี่ยวข้อง ของหน่วยงานอื่น จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเป็นคณะกรรมการรวมกันระหว่างองค์กร

2.2 การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง ซึ่งมักจะเป็นฝ่ายจัดการระดับกลาง ซึ่งมีอยู่หลายวิธีการ เช่น จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลอย่างเป็นทางการ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และจัดโครงการร่วมกัน (Join project)

2.3 การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับสูงหรือฝ่ายจัดการระดับสูง หรือระดับนโยบาย ซึ่งมีอยู่หลายวิธีการ เช่น ลงทุนร่วมกัน หรือพิจารณางบประมาณร่วมกันจัดตั้ง คณะกรรมการร่วมกันอย่างเป็นทางการ และจัดทำข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นทางการ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจำแนกระดับของเครือข่ายในลักษณะนี้เป็นการ จำแนกตามช่วงชั้นภายในองค์กร วิธีการที่ใช้ในการประสานความร่วมมือจึงอิงอยู่กับกรอบ หรือ อำนาจในการตัดสินใจ ตามช่วงชั้นขององค์กร แต่วิธีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ระดับล่างนั้น เป็นวิธีการที่ค่อนข้างมีลักษณะเป็นธรรมชาติ และใกล้เคียงที่สุดจึงสามารถที่จะ นำไปใช้ในการประสานงานในหน่วยงานระดับอื่นๆ ได้ด้วย

1.6 ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

สหัชชา วิเศษ (2547 : 2-3) ได้แบ่งประเภทเครือข่ายออกเป็น 2 ประเภทใหญ่

1. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะการเกิดของเครือข่าย โดยเครือข่ายประเภทนี้ อาจ แบ่งเป็นเครือข่ายในด้านต่างๆ อีก คือ

1.1 เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งของภาครัฐ เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน เครือข่ายอาสาพัฒนาชุมชน เป็นต้น เป็นเครือข่ายที่มีกระบวนการทำงานและโครงสร้างที่ค่อนข้าง เป็นทางการ มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดมาจากภาครัฐ และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในด้าน ต่างๆ

1.2 เครือข่ายที่เกิดจากการสนับสนุนขององค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งมีการรวมกลุ่ม/ เครือข่ายตามประเด็นปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้น เช่น ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านการเงินชุมชน ด้านสุขภาพ ด้านเกษตรกรรม โดยลักษณะของเครือข่ายประเภทนี้จะเป็นกลุ่ม/เครือข่ายที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ มีการจัดโครงสร้างที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนซึ่งจะอยู่ในแนวราบ (Horizontal) ไม่มีประธาน มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการนำ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง

1.3 เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการก่อตัวของภาคประชาชน หรือเครือข่ายภาคประชาชน โดยเป็นเครือข่ายที่ขึ้นจากการเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและเชื่อมโยง กระบวนการนั้นเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายวัฒนธรรมพื้นบ้าน เครือข่ายปราชญ์ท้องถิ่น เป็นต้น

2. เครือข่ายที่แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ได้แก่ เครือข่ายที่ดำเนินการโดยยึดภารกิจ/ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเครือข่าย โดยเป็นการรวมตัวกันเพื่อทำ

กิจกรรมเป็นครั้งคราวตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544 : 88) กล่าวถึงประเภทของเครือข่าย ไว้ ดังนี้

1. เครือข่ายเชิงพื้นที่ โครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายเชิงพื้นที่ในสังคมไทยนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการประสานงานเข้าสู่การบริหารจัดการในส่วนกลาง หรือในเขตพื้นที่ ตามการปกครองขนาดใหญ่ เช่น ระดับจังหวัด หรือศูนย์ประสานงานในพื้นที่ โดยมีเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งเป็นแกนนำหลักในการประสานงาน

ลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายเชิงพื้นที่ดังกล่าว เป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายในเชิงพื้นที่ ที่ทุกกลุ่ม องค์กรเครือข่าย และทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายประชาคม ในระดับจังหวัดหรือพื้นที่ โดยมีการทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะพหุภาคี ความเป็นเครือข่ายในรูปแบบนี้ ในสังคมไทยจะมีในบางพื้นที่ บางจังหวัดที่เครือข่ายภาคประชาชนมีความเข้มแข็งเท่านั้น แต่ในบางพื้นที่ บางจังหวัด เครือข่ายเชิงพื้นที่ในภาพรวมของจังหวัดหรือตามพื้นที่ตามเขตการปกครอง ยังอยู่ในระหว่างการก่อตัวเพื่อพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และความเป็นเครือข่าย

2. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม ได้แก่ เครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่มองค์กร โดยมองข้ามมิติในเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้นๆอย่างจริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ใช้หลักของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนด ความเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายป่าชุมชน เครือข่ายภูมิปัญญาชาวบ้าน เครือข่ายธนาคารหมู่บ้าน เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายด้านคุ้มครองผู้บริโภค เครือข่ายสิ่งแวดล้อม เครือข่ายปฏิรูปการศึกษา เครือข่ายสิทธิมนุษยชน เครือข่ายสุขภาพ ฯลฯ

3. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ/กิจกรรมและการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคม เป็นแนวทางในการแบ่งเครือข่าย ซึ่งอาจแบ่งเป็นเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชน และภาคองค์กรพัฒนาเอกชน โดยเครือข่ายต่างๆ ดังกล่าวมุ่งเน้นการดำเนินการ ภายใต้กรอบแนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือโครงสร้างหลักของกลุ่มผลประโยชน์นั้นๆ สำหรับสังคมไทย อาจแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ได้ 4 ภาคส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

3.1 เครือข่ายภาครัฐ เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เครือข่ายองค์กรอิสระของภาครัฐ

3.2 เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เช่น เครือข่ายสภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมผู้ส่งออก เครือข่าย SME ฯลฯ

3.3 เครือข่ายองค์การพัฒนาเอกชน เช่น เครือข่ายเพื่อนตะวันออก เครือข่ายองค์การพัฒนาเอกชนภาคเหนือ เครือข่ายแรงงานสวัสดิการสังคม เครือข่ายมูลนิธิ YMCA ฯลฯ

3.4 เครือข่ายภาคประชาชน เช่น เครือข่ายปราชญ์อีสาน เครือข่ายประมงพื้นบ้าน เครือข่ายสมัชชาคนจน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของเครือข่าย แบ่งตามเชิงพื้นที่ เชิงประเด็นกิจกรรม และตามโครงสร้างหน้าที่เครือข่ายเชิงพื้นที่ ได้แก่ ศูนย์ประสานประชาคมระดับจังหวัด เครือข่ายพระสงฆ์ ภาคบริการเครือข่ายภาครัฐ องค์การพัฒนา เครือข่ายเกษตรกร และกลุ่มธุรกิจ ส่วนเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม ได้แก่ เครือข่ายป่าชุมชน เครือข่ายภูมิปัญญา เครือข่ายธนาคาร เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายด้านคุ้มครองผู้บริโภค เครือข่ายสิ่งแวดล้อม เครือข่ายปฏิรูปการศึกษา เครือข่ายสิทธิมนุษยชน เครือข่ายสุขภาพ ฯลฯ และเครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ ได้แก่ เครือข่ายภาครัฐ เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เครือข่ายองค์การพัฒนาเอกชน เครือข่ายภาคประชาชน เป็นต้น ในการรวมตัวเป็นเครือข่ายทั้งสามประเภท ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมสร้างสรรค์ช่วยเหลือสังคมและพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง

1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการเครือข่าย

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2547 : 55-58) กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของเครือข่าย ดังนี้

1. ความเข้าใจ สมาชิกต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ เข้าใจบทบาทของสมาชิก
2. ความเป็นประชาธิปไตย สมาชิกมีอิสระในความคิด การให้เกียรติกัน ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิก ได้เห็นทางเลือกอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ตนคิดเห็นแต่ ละทางเลือกได้รับการวิเคราะห์ อย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นผลจากการหลอมรวม ทุกความคิด มาเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกโดยรวม
3. ความจริงใจ เนื่องจากการทำงานในเครือข่าย เน้นการประสานงานในแนวราบ ไม่ เน้นบังคับสั่งการ ดังนั้นสมาชิกต้องเข้ามาด้วยความสมัครใจและมีความจริงใจในการทำงานร่วมกัน โดยเห็นประโยชน์ร่วม ตามที่เครือข่ายกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ซึ่งบางครั้งประโยชน์ร่วมที่จะ เกิดขึ้นได้นั้น อาจหมายถึงผลรวมของการเสียสละ ที่มาจากสมาชิกแต่ละส่วนนั่นเอง
4. การจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์การเสมอ และสำหรับการจัดการ เครือข่าย คือ ความยืดหยุ่นในการจัดการ ให้ได้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สภาวะการณ์ที่เครือข่ายต้องติดต่อ ประสานงานกับกลุ่มองค์กรภายนอกอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการ จัดการของเครือข่าย

5. การสื่อสารคือ ตัวกลางที่ทำให้เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงติดต่อถึงกันได้ การติดต่อสื่อสารไม่ใช่เป็นแบบทางเดียว คือ การสั่งการ แต่เป็นการติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทางเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกันเองได้โดยอิสระ คล่องตัว เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด

ธนา ประมุทกุล (2547 : 4) กล่าวถึงลักษณะบ่งชี้ซึ่งคุณภาพความเข้มแข็งของเครือข่ายไว้ดังนี้

1. สัมพันธภาพ คือ ความใกล้ชิดสนิทสนม กลมเกลียวกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและมีความอะลุ่มอล่วย ยืดหยุ่น ที่เป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่มที่มีความเข้าใจ และความจริงใจเป็นพื้นฐาน

2. ความชัดเจนของเป้าหมาย ซึ่งมาจากความคิดเห็นของสมาชิก เป็นเสมือนเข็มทิศนำทาง ให้สมาชิกในเครือข่ายได้เข้าใจตรงกัน และเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่หลงใช้เวลาและทรัพยากรกับภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของเครือข่าย

3. กระบวนการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ เครือข่ายต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ให้สมาชิกเสนอความคิดเห็น ให้สิทธิ์ในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระเต็มที่ ย่อมบ่งบอกถึงความเข้มแข็งของเครือข่าย

4. ลักษณะกิจกรรมและความต่อเนื่อง ดำเนินกิจกรรมด้วยสมาชิกในเครือข่ายเองไม่ใช่การพึ่งพิงจากภายนอก นอกจากนี้ความสม่ำเสมอต่อเนื่องของกิจกรรม ก็เป็นสิ่งที่ช่วยบอกถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วยเช่นกัน

5. แหล่งของทรัพยากร / ศักยภาพ การที่เครือข่ายสามารถแสวงหา และดึงศักยภาพ / ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในเครือข่ายมาใช้ เป็นความเข้มแข็งของเครือข่ายที่สามารถพึ่งตนเอง แต่มิได้หมายความว่า เครือข่ายจะปฏิเสธการสนับสนุนจากภายนอกโดยสิ้นเชิง

6. การเรียนรู้และนวัตกรรม ความหลากหลายที่มารวมกันของสมาชิก ควรก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ สามารถนำไปสู่การพัฒนา จนเกิดการสร้างสรรค์ นวัตกรรมตามมา คุณภาพใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ จึงอาจเป็นสิ่งที่เหล่าสมาชิก เกิดเป็นการเรียนรู้ขึ้นในตนเอง อันเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม หรืออาจเป็นผลปรากฏรูปธรรมในกิจกรรม ที่มีการพัฒนาการไปเรื่อยๆ จนกระทั่งถึงการเป็นนวัตกรรมต้นแบบให้กับผู้อื่นต่อไป

นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของเครือข่ายนั้นยังมีอีกประการคือ การสื่อสารภายในเครือข่าย การสื่อสารที่ไม่ดีหรือขาดประสิทธิภาพนั้น จะก่อให้เกิดความตึงเครียดในองค์กรได้ การสื่อสารในรูปแบบของเครือข่ายความร่วมมือนั้น จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและระหว่างเครือข่าย สวานส์บวร์ค (Swansburk. 1996 : 20)

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของเครือข่ายนั้น ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ปัจจัยแรกคือการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย ปัจจัยที่สอง ได้แก่ การจัดการ การบริหารภายในเครือข่าย และปัจจัยสุดท้ายคือ ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานภายในเครือข่าย

1.8 กระบวนการพัฒนาเครือข่าย

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547 : 97-103) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาของเครือข่ายของเครือข่ายต่างๆ มีลักษณะ ร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่
2. การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน
3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว
4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างขบวนการทางนวัตกรรม และ

วาทกรรมในการพัฒนา

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธิระพันธุ์ (2546 : 1) กล่าวถึงการสื่อสารกับการพัฒนาเครือข่ายว่า

1. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง
2. การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลร่วมมือกันค้นหาเป้าหมายร่วมกัน (shared goal)
3. การสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในเครือข่าย ได้มีโอกาสเรียนรู้ (Learning) ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของกันและกัน การแลกเปลี่ยน (Exchange) ข้อมูลและข้อคิดต่างๆ การฝึกเปิดใจกว้าง (Open-mind) เพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นและพฤติกรรมตลอดจนการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกัน (Relationship development) และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
4. การสื่อสาร มีส่วนสำคัญในการค้นหา และพัฒนา “อัตลักษณ์” (Identity) และบุคลิกลักษณะ (Character) ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย และเป็นช่องทางในการนำเสนออัตลักษณ์และบุคลิกลักษณะดังกล่าวสู่สังคมภายนอก

พิชัย เพชรรัตน์ (2547 : 3) กล่าวถึง การพัฒนาของกลุ่มและเครือข่ายว่า อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมและบริบททางสังคม เช่น ภาคเหนือ ภาคใต้ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งพัฒนาการและวงจรชีวิตของเครือข่าย มี 4 ขั้นตอนใหญ่ คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นเกิดแรงจูงใจ คือ คนที่เข้ามารวมกลุ่มอาจจะเกิดแรงกระตุ้นจากฝ่ายต่างๆ ทั้งเจ้าหน้าที่รัฐ การชักชวนของผู้นำชาวบ้าน และความต้องการของตนเองที่เห็นปัญหาและต้องการแก้ปัญหา รวมทั้งความพร้อมในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแรงกระตุ้นดังกล่าวทำให้คนแสวงหาการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนากิจกรรมที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 ขั้นวางใจกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ปัจเจกบุคคลเกิดความไว้วางใจกลุ่ม องค์กรว่าจะสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาและความต้องการนั้นได้ จึงดำเนินการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะกลายเป็นพลังของกลุ่ม และเครือข่ายในที่สุด

ขั้นที่ 3 ขั้นขยายผล หลังที่ดำเนินการมาระยะหนึ่ง กลุ่มเครือข่าย เกิดความเข้มแข็ง จึงมีการสานต่อและเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย ในการจัดการกับประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับพื้นที่ และประเด็นกิจกรรม เป็นขั้นการขยายผลที่นำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ขั้นที่ 4 กลุ่มสัมพันธ์ เป็นการบริหารเครือข่าย หลังจากที่เครือข่ายได้ดำเนินการจนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากิจกรรมความสัมพันธ์เพื่อร่วมรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืน

พลเดช ปิ่นประทีป (2543 : 8-10) ได้กล่าวถึงวงจรการพัฒนาเครือข่ายว่า มีขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย ที่ผู้ศึกษาควรทำความเข้าใจ รวมถึงการเข้าไปสนับสนุนตามขั้นตอนพัฒนาการต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมีแนวทางและวงจรชีวิตกลุ่ม และเครือข่าย ดังนี้

ขั้นที่ 1 มีการรวมตัวกันชั่วคราว ขั้นนี้อาจจะเกิดขึ้นโดยบุคคลในกลุ่ม องค์กร ชุมชน หรือบางหน่วยงานที่เข้าไปส่งเสริมให้เกิดการรวมตัว อย่างเช่น การประชุมสัมมนา การพบปะสนทนา การเยี่ยมเยียน ฯลฯ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม การรวมตัวกันชั่วคราวนี้ได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ขั้นที่ 2 ได้ความคิด ได้แก่ คนที่เข้ามารวมตัวกันชั่วคราวนั้นเกิดแนวคิด วิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง และมีแรงบันดาลใจอยากจะไปลงมือทำในกิจกรรมนั้น

ขั้นที่ 3 เกิดการรวมกลุ่มช่วยเหลือกัน เมื่อเกิดความคิดดีๆ ที่จะลงมือทำแล้ว การมีเพื่อนร่วมคิดนั้น จะช่วยทำให้เกิดการสานต่อ และการรวมกลุ่มกันตามธรรมชาติ

ขั้นที่ 4 ร่วมคิดร่วมวางแผน การรวมกลุ่มในขั้นที่ 3 จะมีการพัฒนาไปอีกขั้นก็ต่อเมื่อได้มีการคิดและการวางแผนอย่างเป็นทางการว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร จนเกิดเป็นแผนงาน โครงการ ของเครือข่ายที่จะดำเนินการต่อ

ขั้นที่ 5 มีโอกาสได้ทำกิจกรรม โครงการที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะโดยทางใดก็ตาม เช่น ได้รับการสนับสนุนหรือระดมทุนมาดำเนินการเอง เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสได้ทำกิจกรรม

ขั้นที่ 6 ร่วมกิจกรรม ร่วมประชุม ร่วมเรียนรู้ โครงการของชุมชนหรือหน่วยงานเป็นที่มาของโอกาสในการพบปะ การประชุมสนทนา และการเรียนรู้ เป็นการดึงผู้คนในองค์กรเครือข่ายทำให้เกิดการเชื่อมโยงผูกพัน

ขั้นที่ 7 เกิดความเป็นชุมชน องค์กรที่เข้มแข็งขึ้นเรื่อยๆ สิ่งนี้ค่อยๆ สะสมขึ้นมา และเป็น การดำเนินการจริง มีการตกผลึกทางความคิด มีการปรากฏตัวของผู้นำธรรมชาติ มีการทดสอบ กลั่นกรองจากสถานการณ์และเป็นการตั้งสมมุติปัญญาจนเกิดการพึ่งตนเองของกลุ่ม

ขั้นที่ 8 เป็นกลุ่มพึ่งตนเองได้ (Self - reliance group) ด้วยภูมิปัญญา พึ่งตนเองของกลุ่มที่ สะสมจนถึงระดับหนึ่ง เครือข่ายมีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะพึ่งพาตนเอง และนำพากลุ่มขับเคลื่อน ไปข้างหน้าด้วยตนเองในเรื่องต่างๆ

ขั้นที่ 9 พัฒนาศักยภาพกลุ่มและขยายกลุ่มออกไป กลุ่มและผู้นำจะมีทักษะในการทำงาน มากขึ้น สมาชิกกลุ่มมีการขยายตัวออกไป หรือเผยแพร่แนวคิด ไปสู่กลุ่มอื่นๆ ด้วยผลงานที่กลุ่มได้ ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 10 เชื่อมโยงกลุ่มอื่นๆ เป็นเครือข่าย การร่วมกิจกรรมกับกลุ่มที่แข็งแรงและคนที่ เข้มแข็งอื่นๆ จะนำมาซึ่งความรู้ และความคิดใหม่ๆ ตลอดจนโอกาสในการพัฒนากลุ่มของตน การ เรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเครือข่ายเช่นนี้ พบว่าเป็นตัวเร่งที่สำคัญของกระบวนการชุมชนเข้มแข็ง และประชาสังคมเครือข่าย

กระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่ายที่ กว้างขวางออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่า โดยมีระบบการสื่อสาร และนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2. เครือข่ายผู้ประกอบการในโรงเรียน

2.1 ความหมายของเครือข่ายผู้ประกอบการ

เครือข่ายผู้ประกอบการ หมายถึง การที่ผู้ประกอบการมารวมตัวทำกิจกรรมต่างๆ เช่น พบปะ สังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและสถานศึกษาโดยมี เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมช่วยเหลือสนับสนุน และพัฒนาการศึกษาของลูกหลาน หรือผู้เรียนใน โรงเรียน สถานศึกษา ให้มีการพัฒนาและคุณภาพที่ดีขึ้น ได้แก่ เครือข่ายผู้ประกอบการที่มีอยู่ใน โรงเรียนซึ่งมีรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ สมาคม ผู้ปกครองและครูของโรงเรียน ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการของสมาคมผู้ปกครองและครูของ

โรงเรียน โดยมีผู้ปกครองร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผู้แทนผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการ ส่วนรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยการรวมตัวของผู้ปกครองตามความสนใจเป็นเครือข่ายผู้ปกครองสถานศึกษา/โรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายผู้ปกครองระดับห้องเรียน ชั้นเรียน และโรงเรียน และเครือข่ายผู้ปกครองขององค์กรต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 3 - 4)

สำหรับในต่างประเทศ เครือข่ายผู้ปกครองมีการรวมตัวกันในลักษณะเป็น คณะกรรมการโรงเรียน / สถานศึกษา (School board) หรือสภาโรงเรียน (School council) ส่วน รูปแบบอื่น ๆ เป็นการรวมตัวเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยสร้างความเข้มแข็งในลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning network) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองโดยใช้อินเทอร์เน็ต เช่นในสหรัฐอเมริกา มีเครือข่ายสารสนเทศผู้ปกครองระดับชาติ (National parent information network : NPIN) เครือข่ายการศึกษาครอบครัว (Family education network) เครือข่ายข้อมูลทางการศึกษาของผู้ปกครอง (Effective parenting educational resource) ศูนย์บริการข้อมูลระดับชาติของเครือข่ายผู้ปกครอง (The national parenting center : TNPC) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 4)

2.2 การเกิดขึ้นของเครือข่ายผู้ปกครอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 9) กล่าวถึงการเกิดขึ้นของเครือข่ายผู้ปกครองไว้ว่า เครือข่ายผู้ปกครองเกิดขึ้นจาก

1. เกิดจากการตระหนักเห็นความสำคัญของปัญหาของเด็กในด้านต่างๆ
2. เกิดจากความต้องการร่วมกันสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็ก
3. เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่ได้สร้างกระแสและความตื่นตัวให้กับพ่อแม่ ผู้ปกครอง ได้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย
4. เกิดจากการต้องการให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียน การสอนและพัฒนาการเรียน การสอน ของเด็กนักเรียนร่วมกัน
5. เกิดจากความต้องการสร้างความสัมพันธ์ และประสานความร่วมมือระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครองด้วยกัน และทำกิจกรรมร่วมกัน
6. เกิดจากการต้องการประสานความร่วมมือระหว่าง โรงเรียน ครอบครัวและบุคลากรในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.3 ลักษณะของเครือข่ายผู้ปกครอง

เครือข่ายพ่อแม่ผู้ปกครอง เป็นการรวมตัวกันของพ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียน ในโรงเรียน และสถานศึกษาต่างๆ การดำเนินงานเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง ภายในโรงเรียนอยู่ในรูป

คณะกรรมการเครือข่ายภายในโรงเรียน โดยพ่อแม่ ผู้ปกครองเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ในบางโรงเรียนมีการเลือกตั้งคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของพ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นคณะกรรมการเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองระดับห้องเรียน คณะกรรมการฯ ระดับชั้นเรียน และคณะกรรมการฯ ระดับ โรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายให้เครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในการเลือกตั้งคณะกรรมการเครือข่ายระดับโรงเรียนอาจเป็นการเลือกตั้งจากผู้แทนคณะกรรมการเครือข่ายระดับชั้นเรียน จากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และจากสมาคมผู้ปกครองและครูเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุน และร่วมกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน บทบาทคณะกรรมการเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง โดยทั่วไปเป็นการเสริมสร้างกระชับความสัมพันธ์ของเครือข่าย มีการศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการในการพัฒนาทั้งในระดับห้อง ชั้น และโรงเรียน กำหนดโครงการ/กิจกรรม ทีมงาน และการประสานงาน นอกจากนั้นอาจมีการริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครอง กับ โรงเรียนโดยเป็นโครงการ/กิจกรรมที่โรงเรียนเริ่มดำเนินการจัด ตั้งขึ้นเอง หรือเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นผู้ริเริ่ม โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะครูอาจารย์ใน โรงเรียนนั้นๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 10 - 11)

2.4 ประเภทของเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียน

การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายผู้ปกครองในสถานศึกษา มี 2 ประเภท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 5) คือ

1. รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ สมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียนต่างๆซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการของสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน โดยมีพ่อแม่ ผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผู้แทนของผู้ปกครองร่วมเป็นกรรมการด้วย
2. รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การรวมตัวกันของพ่อแม่ ผู้ปกครองตามความสนใจเป็นเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองของสถานศึกษา/โรงเรียนต่างๆ ได้แก่ เครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองระดับห้อง ชั้นเรียน และโรงเรียน และเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองขององค์กรต่างๆ

2.5 การส่งเสริมพัฒนาความเข้มแข็งเครือข่าย

การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินควบคู่ไปกับการสร้างเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง ซึ่ง ปาน กิมปี (2540 : 30-31) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชนที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การเสริมสร้างกิจกรรมให้สมาชิกของเครือข่ายและคนในชุมชนมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ กระจายความรู้ ตลอดจนมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์สภาพและปัญหา แสวงหาทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา ทดลอง และสรุปผลการเรียนรู้ ซึ่งอาจทำได้ในระหว่างชาวบ้านด้วยกันเองหรือชาวบ้านกับผู้นำหรือผู้รู้ในชุมชน

2. เสริมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ได้แก่ การประสานเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในชุมชน และองค์กรภายนอกชุมชน เพื่อให้เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน การพัฒนาคนที่เป็สมาชิกของเครือข่าย พัฒนาการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างต่อเนื่องประสานสัมพันธ์อย่างราบรื่น โดยมีการระดมแหล่งทรัพยากร ความรู้ วิชาการ วัสดุอุปกรณ์อาคาร สถานที่ เป็นต้น เป็นการเปิดโอกาสให้คนทุกคนในชุมชนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นตามความต้องการของแต่ละคน กิจกรรมสำคัญในความเป็นเครือข่าย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน ทำให้ด้านหนึ่งหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อีกด้านหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นการประสานพลัง (Synergy) เป็นการใช้ทรัพยากร ใช้พลังงาน อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการรณรงค์เรื่องต่างๆ ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะได้ผลมากกว่า

นฤมล นิราทร (2543 : 59) กล่าวว่า ความเข้มแข็งของการทำงานแบบเครือข่ายไม่ได้ตัดสินกันเพียงการสามารถหาสมาชิกหรือภาคีเครือข่ายเท่านั้น แต่จะต้องมองให้ไกลไปถึงผลสำเร็จของงานด้วย สิ่งสำคัญต่อความเข้มแข็งในการทำงานเครือข่าย ได้แก่

1. การมีพันธะสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน (Commitment) นอกจากจะหมายถึง การมีอุดมการณ์และความสัมพันธ์ที่แน่นแล้ว ยังหมายถึงการมีมิตรภาพที่ใกล้ชิด มีสายสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการสร้างมิตรภาพและสายสัมพันธ์มิใช่สิ่งที่จะสร้างได้ข้ามคืน แต่หมายถึงการผ่านกระบวนการทำงาน ความสำเร็จ ความล้มเหลวร่วมกัน และร่วมปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื้องสม่ำเสมอ

2. การพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (Continuous improvement) การทำงานเครือข่ายจะมีประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพก็ต่อเมื่อแต่ละองค์กรที่มาร่วมเป็นเครือข่ายมีการปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

3. การมีพันธกรณีระยะยาว (Long-term commitment) การสร้างพันธกรณีระยะยาวมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับองค์ประกอบแรก คือ การมีพันธสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน เพราะการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอต้องการข้อผูกพันระยะยาว และก็เป็นเรื่องปกติที่องค์กรเครือข่ายที่มีพันธกรณีร่วมกัน มีความผูกพันกันในระยะยาว และได้รับประโยชน์ร่วมกันเท่านั้นที่จะอยู่ในสภาพ

ที่จะสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากร ตลอดจนร่วมกันทำงานและสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครือข่ายการทำงาน

4. การเสริมพลัง (Empowerment) หมายถึง การสนับสนุนให้องค์กรเครือข่ายได้มีโอกาสแสดงความสามารถตลอดจนวิจรรณญาณของตนในสถานการณ์ต่างๆ ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหาต่างๆ เช่น การหาทุน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ขณะเดียวกันต้องมีการเสริมทักษะการสร้างเครือข่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยวิชาการต่างๆ ด้วย การเสริมพลังในการทำงาน ยังหมายรวมถึงความสามารถในการจัดหาทรัพยากรในลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานด้วย

5. การมีค่านิยมร่วมกัน (Shared value) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากค่านิยมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน การทำงานแบบเครือข่ายจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากองค์กรเครือข่ายมีค่านิยมร่วมกัน เช่น การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของงาน ความยืดหยุ่น การเปิดเผยจริงใจ การให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นต้น ทั้งยังต้องมีค่านิยมการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม แม้แต่แต่ละองค์กรจะมีความถนัดแตกต่างกัน แต่เครือข่ายยังคงมีเป้าหมายร่วมกัน

6. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบใดๆ ข้างต้น ภาวะผู้นำ หมายถึงการสร้างวิสัยทัศน์ในเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญต่อสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน และการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายและผลสำเร็จของงาน นอกจากนี้ผู้นำต้องเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ดังนั้น ลักษณะความเข้มแข็งของเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจึงควรเป็น ดังนี้ (ประกายทิพย์ วงศ์หอม, 2543 : 13)

1. ควรมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีกระบวนการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ซ้ำซ้อนและมีความคล่องตัว

2. มีระบบการติดตามและประเมินผลการทำงานเพื่อทราบความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หากพบข้อผิดพลาดจะต้องดำเนินการแก้ไข พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

3. ต้องมีโครงสร้างที่ง่ายต่อการบริหารจัดการ มีงบประมาณอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ และควรประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชนที่มีเจตนารมณ์เดียวกันในการทำงานมีการติดต่อสื่อสารและทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

4. หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายควรทำงานบูรณาการกัน มีการรับรู้และมีส่วนร่วมทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนที่ถูกต้องทันสมัย มีความทันสมัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ บุคลากร และงบประมาณ เพื่อให้การสนับสนุนองค์กรสมาชิกเครือข่ายได้

2.6 กลวิธีในการส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 35) กล่าวถึงกลวิธีในการส่งเสริมบทบาทของผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมทางการศึกษา ไว้ 6 ประเด็นคือ

1. การส่งเสริมการอบรมเลี้ยงดูตามธรรมชาติในฐานะพ่อแม่ ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในครัวเรือน การกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ส่งเสริม สนับสนุนหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสามารถของพ่อแม่และผู้ปกครอง ในการอบรมเลี้ยงดูเด็ก การสร้างเครือข่ายการให้บริการต่างๆ ของชุมชน ที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาความรู้ในการอบรมเลี้ยงดูเด็ก เพิ่มจำนวนพ่อแม่ ผู้ปกครอง ที่จะสามารถเข้าร่วมกิจกรรมโดยตรงกับโรงเรียน การสร้างศูนย์ข้อมูลด้านการเรียนการสอน ที่พ่อแม่ผู้ปกครองสามารถเรียกใช้ได้ การอบรมบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้สามารถถ่ายทอดความรู้ทักษะ และความชำนาญในการอบรมเลี้ยงดูเด็ก

2. การส่งเสริมระบบการสื่อสารระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครองกับโรงเรียน ได้แก่ การส่งเสริมการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยใช้วิธีการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษาของนักเรียนแต่ละคนได้มีความทันสมัยทันต่อความต้องการของพ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียนและโรงเรียน การส่งเสริมให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง และโรงเรียน สร้างฐานข้อมูลของเด็กร่วมกัน เช่น ด้านพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจของเด็ก การจัดระบบการประชุมพบปะสังสรรค์ร่วมกันระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครอง โรงเรียน และเขตการศึกษา ทั้งที่เป็นรูปแบบดั้งเดิมและกระทำปีละหนึ่งถึงสองครั้ง เช่น การประชุมครู ผู้ปกครองหนทอการประชุมประจำเมือง มาสู่ระบบที่ทันสมัยและประหยัด เช่น การสร้างโฮมเพจ จดหมายข่าว ซึ่งสามารถกระทำได้หลายๆ ครั้ง รวมทั้งสามารถปรับปรุงสาระที่ต้องการส่งให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และการส่งเสริมการสร้างสื่อให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองกับความต้องการของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ อาทิ การใช้ภาษาอังกฤษควบคู่กับภาษาถิ่น

3. การส่งเสริมให้พ่อแม่ ผู้ปกครองมีบทบาทในกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้ปกครองได้รับรู้กระบวนการเรียนรู้ของเด็กทั้งในและนอกชั้นเรียน การชี้แจงจุดประสงค์ในการวัดผลการศึกษาในแต่ละวิชาเพื่อให้ทราบว่าโรงเรียนมีความคาดหวังสัมฤทธิ์ผลในตัวนักเรียนในระดับใด การเผยแพร่ความรู้ และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในและนอกห้องเรียน เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดบทบาทของครอบครัวต่อการศึกษาของบุตรหลาน

การมอบหมายการบ้านให้นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ให้นักเรียนนำปัญหาและข้อข้องใจไปปรึกษา กับผู้ปกครองเพื่อแสวงหาคำตอบร่วมกัน และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูและพ่อแม่ ผู้ปกครอง ได้ปรับเปลี่ยนและเรียนรู้บทบาทหน้าที่และรูปแบบในการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของเด็ก

4. การสร้างพ่อแม่และผู้ปกครอง ให้เป็นอาสาสมัครทางการศึกษา ได้แก่ การสร้าง บรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครอง การสำรวจข้อมูล ผู้ปกครองทั้งในเชิงความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับความสนใจในกิจกรรมทางการศึกษา และ เวลาที่อาจสามารถทำหน้าที่อาสาสมัครทางการศึกษา โดยเฉพาะในระดับโรงเรียน การฝึกอบรม และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะอาสาสมัครทางการศึกษา การ ส่งเสริมปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานของอาสาสมัครทางการศึกษาในโรงเรียน เช่น การจัดหา ห้องทำงานที่เหมาะสม การมอบรางวัลและคำชมเชยแก่อาสาสมัครทางการศึกษาดีเด่น และการ สร้างหลักประกันว่า บทบาทและสถานะหน้าที่ของอาสาสมัครทางการศึกษาจะต้องมั่นคง และเป็น ที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

5. การส่งเสริมระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเผยแพร่สิทธิและรูปแบบ วิธีการของพ่อแม่ และผู้ปกครอง ในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน การ ส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่มครู ผู้ปกครอง ในทุกๆ โรงเรียน การอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน การศึกษาในระดับโรงเรียน เช่น การบริหารหลักสูตร การเงิน บุคลากร การสร้างสวัสดิภาพใน โรงเรียน การจัดหาตำแหน่งและส่งเสริมโอกาสให้พ่อแม่ และผู้ปกครอง สามารถเข้าไปมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจทางการศึกษา การส่งเสริมแนวคิดเกี่ยวกับหุ้นส่วนการดำเนินงาน การให้เกียรติ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ให้แก่ผู้ปกครอง ในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการ เปลี่ยนแปลงในโรงงาน และการอบรมครูและบุคลากรในการทำงานเป็นหมู่คณะกับผู้ปกครอง

6. การส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน ได้แก่ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางด้านวิชาการ สังคม วัฒนธรรม นันทนาการและสุขภาพที่โรงเรียนนั้นๆ ให้บริการแก่ชุมชน การส่งเสริมระบบ หุ้นส่วนการดำเนินงานกับภาคธุรกิจในพื้นที่ เพื่อระดมการสนับสนุนในโอกาสต่อไป และการ เปิดโอกาสให้เด็กที่ด้อยโอกาสได้รับการอุปการะจากสังคมให้มากที่สุด

3. กฎหมาย นโยบาย ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียน

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 1 - 35) ที่กล่าวถึงบทบาทของครอบครัวและชุมชนในการจัดการศึกษาไว้ในหลายมาตรา คือ

หมวด 1 มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก (วรรค 6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

หมวด 2 มาตรา 13 บิดา มารดา หรือผู้ปกครองมีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ ดังต่อไปนี้

(1) การสนับสนุนจากรัฐ ให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดู และการให้การศึกษากับบุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแล

(2) เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลที่ครอบครัวจัดให้ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายกำหนด

(3) การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

หมวด 2 มาตรา 14 บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่สมควรแก่กรณีดังต่อไปนี้

(1) การสนับสนุนจากรัฐให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบ

(2) เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด

(3) การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามกฎหมายกำหนด

หมวด 4 มาตรา 24 การจัดการระบบการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้ (วรรค 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

หมวด 4 มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรร ภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน

จากรายละเอียดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะเห็นว่า ในหลายมาตราได้เน้นให้ครอบครัวและชุมชนเข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้เรียนซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เกี่ยวข้องต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของการให้ครอบครัวและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยหวังว่ากฎหมายเกี่ยวกับการศึกษานี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของไทยให้ดีขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาของชาติบ้านเมืองได้ในโอกาสต่อไป

3.2 ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พุทธศักราช 2551

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 2 - 3) ได้กำหนดระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พุทธศักราช 2551 เพื่อให้การบริหารและการจัดการเกี่ยวข้องกับเครือข่ายผู้ปกครองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีสาระสำคัญ ดังนี้

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 30 วรรค 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 และข้อ 1 (3) (7) ของกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 จึงกำหนดวางระเบียบเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและจัดการร่วมกัน ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองไว้ ดังนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พุทธศักราช 2551”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งอื่นใดที่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 4 ระเบียบนี้ใช้บังคับสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 สำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาแตกต่างไปจากนี้ หากจะดำเนินการเครือข่ายผู้ปกครอง ให้ถือบังคับใช้ระเบียบนี้โดยอนุโลม

ข้อ 5 นิยามศัพท์ในระเบียบนี้

“เครือข่ายผู้ปกครอง” หมายความว่า การรวมกันระหว่างผู้ปกครองนักเรียนในสถานศึกษาเดียวกัน เพื่อร่วมมือกับสถานศึกษาในการประกอบกิจกรรมด้านการพัฒนาการเรียนรู้และพฤติกรรมของนักเรียน

“ผู้ปกครอง” หมายความว่า บิดา มารดา หรือ บิดา หรือ มารดา ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจปกครอง ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และหมายความรวมถึงบุคคลที่นักเรียนอยู่ด้วยเป็นประจำ หรือที่นักเรียนอยู่รับใช้การงาน

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในสถานศึกษา

ข้อ 6 วัตถุประสงค์ของเครือข่ายผู้ปกครอง

(1) เพื่อดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

(2) เพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้และพฤติกรรมของ

นักเรียน

(3) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดระหว่างผู้ปกครอง ครูและ

นักเรียนในสถานศึกษา

ข้อ 7 คณะกรรมการ

คุณสมบัติของคณะกรรมการ

(1) เป็นบิดา มารดา หรือผู้ปกครองของนักเรียนปัจจุบัน

(2) ผู้ปกครองต้องเป็นผู้ที่บรรลุนิติภาวะและต้องดูแลอุปการะนักเรียนที่แท้จริง

โครงสร้าง องค์ประกอบและจำนวนของคณะกรรมการ ให้สถานศึกษากำหนดได้ตาม

ความเหมาะสม

การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) ขาดคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อ 7

(4) มติที่ประชุมของคณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาให้พ้นจากสภาพ เป็นคณะกรรมการ กรณีที่พบว่าคณะกรรมการได้กระทำการส่อไปในทางเจตนา แสวงหา หรือ ได้มาซึ่งผลประโยชน์และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อตนเองหรือผู้อื่น

(5) สิ้นสุจริต

วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ ให้มีวาระคราวละ 1 ปี

ข้อ 8 บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ

(1) ร่วมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการเรียนรู้และพฤติกรรมของ นักเรียน โดยความเห็นชอบจากผู้บริหารสถานศึกษา

(2) ร่วมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและผู้ปกครอง

(3) สนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา

(4) เสนอข้อคิด ข้อเสนอแนะในการพัฒนาที่จะเป็นประโยชน์แก่นักเรียนและสถานศึกษา

(5) ร่วมกับสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมระหว่างคณะกรรมการกับผู้ปกครองตามความเหมาะสมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

(6) สรุปและรายงานผลการดำเนินการของคณะกรรมการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ข้อ 9 ให้สถานศึกษาแต่งตั้งครูเป็นผู้ประสานงานกับคณะกรรมการตามความเหมาะสม

ข้อ 10 ให้สถานศึกษาดำเนินการให้ได้คณะกรรมการโดยเร็ว อย่างช้าภายในภาคเรียนที่ 1 ของทุกปี

ข้อ 11 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการ

ข้อ 12 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนและพัฒนาคำแนะนำการดำเนินการของคณะกรรมการ

ข้อ 13 คณะกรรมการที่สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นหรือมีอยู่ก่อนระเบียบนี้ใช้บังคับให้ดำเนินการต่อไป จนกว่าจะสิ้นสุดวาระ

ข้อ 14 ให้ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดระเบียบ วิธีการเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบ

3.3 การดำเนินงานตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พุทธศักราช 2551

ด้วยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 2 - 3) ได้กำหนดระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยเครือข่ายผู้ปกครอง พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นหลักสำหรับสถานศึกษาทุกแห่ง ใช้ในการบริหารจัดการร่วมกับผู้ปกครอง แต่ด้วยสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความแตกต่างทั้งทางด้านขนาดและสภาพการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีการชี้แจงการดำเนินการตามระเบียบดังกล่าว รวมทั้งอาจต้องมีข้อกำหนดเพิ่มเติม ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การกำหนดจำนวนคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง จะมีจำนวนเท่าใด ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา เช่น สถานศึกษาขนาดใหญ่ อาจมีคณะกรรมการแยกเป็นแต่ละระดับ ดังนี้

1.1 คณะกรรมการระดับห้องเรียน มีจำนวนตามความเหมาะสม โดยคัดเลือกจากผู้ปกครองแต่ละห้องเรียน

1.2 คณะกรรมการระดับชั้นเรียน มีจำนวนตามความเหมาะสม โดยคัดเลือกจากคณะกรรมการระดับห้องเรียน อย่างน้อยห้องเรียนละ 1 คน

1.3 คณะกรรมการระดับโรงเรียน มีจำนวนตามความเหมาะสม โดยคัดเลือกจากคณะกรรมการระดับชั้นเรียน อย่างน้อยชั้นเรียนละ 1 คน

ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจตั้งคณะกรรมการระดับสถานศึกษาเพียงระดับเดียวก็ได้

2. การคัดเลือกคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องประชาสัมพันธ์และแจ้งแนวทางการดำเนินการ วิธีการคัดเลือก คุณสมบัติ บทบาท หน้าที่ ขอบข่ายการดำเนินการของคณะกรรมการและผลที่เกิดจากการกระทำหรือการดำเนินการกิจกรรมของคณะกรรมการ ในการแสวงหาหรือได้มาซึ่งผลประโยชน์และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่มีขอบธรรมให้ผู้ปกครองทราบโดยทั่วกัน

3. สถานศึกษาที่มีคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองหลายระดับ ให้จัดระบบการประสานความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการในแต่ละระดับและให้สถานศึกษาร่วมกับคณะกรรมการทุกระดับประชุมร่วมกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

กรณีพบว่า คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองได้กระทำการต่อไปในทางเจตนาแสวงหาหรือได้มาซึ่งผลประโยชน์และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อตนเองและผู้อื่น ให้คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาประชุมพิจารณาให้พ้นจากสภาพเป็นคณะกรรมการ

4. การสนับสนุน การส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินการของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง

4.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.1 ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจแก่สถานศึกษาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้านวิชาการและพฤติกรรมของนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองตลอดจนองค์กรเครือข่ายอื่นๆ ในสังคม โดยจัดกิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั้งในระดับเขตและโรงเรียน

4.1.2 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาครู ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรมพัฒนามาตรฐานของผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียน

4.1.3 แสวงหาความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายอื่นๆ ในสังคม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ครอบครัว ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน

4.2 สถานศึกษา

4.2.1 สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการที่สอดคล้องกับบริบทและความเหมาะสมของสถานศึกษา ดังนี้

4.2.1.1 สถานที่ในการปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรม

4.2.1.2 บุคลากรในการประสานการดำเนินกิจกรรม

4.2.1.3 สื่อและครุภัณฑ์ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรม

4.2.1.4 สนับสนุนข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน

4.2.2 ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้านวิชาการและพฤติกรรมนักเรียน

4.2.3 เป็นสื่อกลางในการประสานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานของคณะกรรมการกับผู้ปกครอง

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ลงนามในประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง

4. กระบวนการ PDCA

PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องหมุนเวียนไปเรื่อยๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้นโดยตลอดวงจร PDCA นี้ได้พัฒนาขึ้นโดย ดร.วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต ต่อมา ดร.เอ็ดวาร์ด เดมมิง ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ทำให้นิยมเรียกวัฏจักรนี้ ในอีกชื่อหนึ่งว่า “วงจรคุณภาพ PDCA” “วัฏจักรของเดมมิง (Deming Cycle)”

4.1 ความหมายและความสำคัญของวัฏจักรคุณภาพของเดมมิง (PDCA)

วรภัทร์ ภูเจริญ (2542 : 27) วัฏจักรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) หมายถึง ระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพเป็นที่รู้จักแพร่หลายระบบหนึ่ง ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) การนำผลการประเมินย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action) การใช้วัฏจักรคุณภาพของเดมมิงต้องดำเนินการอย่างมีวินัยให้ครบวงจรหมุนเวียนไปไม่มีหยุดหย่อน ซึ่งแนวคิดวัฏจักรคุณภาพนี้ ชิวฮาร์ต (Shewhart, 1939 : 5) เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ. 1939 และเอ็ดวาร์ด เดมมิง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ทำให้นิยมเรียก อีกชื่อหนึ่งว่า “วัฏจักรเดมมิง” (Deming cycle) วัฏจักรคุณภาพของเดมมิง ว่า “ PDCA

ส่วน ฮิตอชิ (Hitochi, 1998 : 8) กล่าวว่า “จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของ PDCA ซึ่งกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพนั้น มิใช่เพียงแต่การปรับแก้ผลลัพธ์ ที่เบี่ยงเบนจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อให้ก่อเกิดการปรับปรุงด้วยการป้องกันมิให้เกิดของเสียซ้ำซ้อนเรื้อรังพร้อมกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่อง

อย่างเป็นระบบ และอย่างมีการวางแผน PDCA มิใช่เป็นแค่วงแหวนที่เบนราบหากแต่เป็นขดลวดสปริงที่ม้วนสูงขึ้นเรื่อยๆ

4.2 ขั้นตอนการบริหารงานด้วยกระบวนการ PDCA

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงรายละเอียดของกระบวนการ PDCA ไว้ดังนี้

เดมมิ่ง (Deming. 1950 : 20) และ ชิวฮาร์ต (Shewhart. 1980 : 25-30) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ “วัฏจักรเดมมิ่ง” (Deming cycle) หรือวงจรชิวฮาร์ต (Shewhart cycle) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำและวางแผน (Plan)

1.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control items) ซึ่งตามปกติ ได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality cost delivery safety morale environment)

1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ

1.3 กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การปฏิบัติตามแผน (Do)

2.1 หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วย

2.2 ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด

2.3 เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

3. การติดตามประเมินผล (Check)

3.1 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่

3.2 ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

3.3 ตรวจสอบว่า (ของหัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4. กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act)

4.1 ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐาน ก็หามาตรการแก้ไข

4.2 ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อ

มิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

4.3 ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

อิชิกาวา (Ishikawa. 1985 : 1) ได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพไว้ดังนี้ วงจรคุณภาพนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อว่าวงจรคุณภาพควบคุมคุณภาพ หรือ วงจร PDCA ซึ่ง อิชิกาวาได้อธิบายขั้นตอน 4 ขั้นตอน เป็น 6 ขั้นตอน

1. กำหนดหัวข้อเป้าหมายและค่าเป้าหมาย
2. กำหนดวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Plan)
3. ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Do)
4. ดำเนินการ (Do)
5. ติดตามประเมินผล (Check) ถ้าไม่มีปัญหาย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการ
6. แก้ไขอาการของปัญหาเป็นการเร่งด่วนเฉพาะหน้า (Act)
7. ค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Act)
8. ตรวจสอบว่าแก้ปัญหาก็ผลชะงัดหรือไม่ (Act)

จาร์ส นองมาก (2545 : 113-114) ได้กล่าวถึง วงจรคุณภาพไว้ว่า เป็นวงจรการพัฒนาของ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน มีการพัฒนาเป็นวงจรต่อเนื่อง เรียกว่า วงจร PDCA (Plan – Do – Check – Act) แต่ละขั้นตอนมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) เป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง การดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุ

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) เป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากการวางแผน โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน เวลา และภารกิจของแต่ละส่วนงาน โดยมีการนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม เพื่อให้งานเป็นตามที่กำหนด

3. การตรวจสอบประเมินผล (Check) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในเวลาหนึ่งว่างานสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เค้นด้อยเพียงใด ถ้าเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังเอาไว้กับสิ่งที่ทำได้จริง การประเมินผลในขั้นตอนนี้ก็เพื่อต้องการทราบสภาพการดำเนินงานจริงว่าเป็นเช่นไร จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

4. การปรับปรุงงาน (Act) เป็นการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุง พัฒนาต่อไป เช่น ถ้าผลการปฏิบัติในช่วงเวลาที่ผ่านมายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสม หรือถ้าผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายแล้ว ในการดำเนินการต่อไปจะได้ปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ เป็นต้น

การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ จะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อปฏิบัติขั้นที่ 1 แล้ว ก็ปฏิบัติต่อในขั้นที่ 2, 3 และ 4 ตามลำดับ เมื่อเสร็จขั้นที่ 4 ก็กลับมาเริ่มต้นที่ขั้นที่ 1 ในรอบต่อไปวนเวียน อยู่เช่นนี้

กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2546 : 1) ได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพไว้ว่า เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่ง

ประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้น คือ วางแผน – ปฏิบัติ – ตรวจสอบ – ปรับปรุง การดำเนินกิจกรรม อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้นตลอด ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผน หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกันด้วย ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่

2. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใด ๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่กำหนดไว้ และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงาน ในขั้นต่อไป

3. การตรวจสอบ เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากในการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามตรวจสอบและการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงานเพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานต่อไป ในการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องตรวจสอบด้วยการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของงาน

4. การปรับปรุงแก้ไข เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพในรอบใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย

การบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กที่สุดคือการปฏิบัติงานประจำวันของบุคคลคนหนึ่ง จนถึงโครงการในระดับใหญ่ที่ต้องใช้กำลังคนและเงินงบประมาณจำนวนมากย่อมมีวงจรคุณภาพ เกิดขึ้นเสมอ โดยมีการดำเนินกิจกรรมที่ครบวงจรบ้าง ไม่ครบวงจรบ้างแตกต่างกันตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในแต่ละองค์กรจะมีวงจรคุณภาพ อยู่หลาย ๆ วง วงใหญ่ที่สุด คือ วงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่ที่สุดนี้อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผล การจะผลักดันให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติ โดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร แผนการปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจรคุณภาพ ของหน่วยงานขึ้นใหม่ หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก ก็จะต้องแบ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เกิดวงจรคุณภาพ เพิ่มขึ้นอีกหลาย ๆ วง โดยมีการเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ขององค์กรนั้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับเปลี่ยนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริงและทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

เดมมิ่ง (Deming, 1986 : 18) และ อาร์วีสัน (Arveson, 1998 : 1) กล่าวถึงความหมายของขั้นตอนในวงจรคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผน ใช้ตัวย่อว่า P การวางแผนแก้ปัญหาคือ ขั้นตอนในกลุ่มคิดซึ่งจะต้องร่วมกันวางแผน ในการสำรวจค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนำมาวิเคราะห์พิจารณาเลือกหัวข้อเรื่องในกลุ่มคิดว่าสามารถแก้ปัญหาด้วยกลุ่มเองและไม่ขัดต่อนโยบาย หลังจากนั้นนำหัวข้อเรื่องมากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนำไปสำรวจสภาพปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์สาเหตุในการวางแผนแก้ปัญหาตามวิธีที่กลุ่มกำหนด สำหรับขั้นตอนในการกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาการกำหนดหัวข้อเรื่อง การวิเคราะห์หาสาเหตุ ตลอดจนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา สมาชิกควรใช้วิธีการทางสถิติในการควบคุมคุณภาพ ร่วมกับวิธีการระดมสมองให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ โดยใช้คำถาม 5W 2H คือ อะไร ทำไม ที่ไหน เมื่อไร ใคร อย่างไร และเท่าไร ก็จะทำให้มีทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจนขึ้น

2. การลงมือปฏิบัติ ใช้ตัวย่อว่า D การลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่กลุ่มจะต้องดำเนินการแก้ปัญหา ตามบทบาทหน้าที่วิธีการแก้ไข และระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผน โดยพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่อไป

- 2.1 ให้ความรู้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2.2 ประชุมชี้แจงเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้แผนและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ
- 2.3 พิจารณาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง
- 2.4 มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้หลักสถิติ

3. การตรวจสอบผล ใช้ตัวย่อว่า C การตรวจสอบผลเป็นขั้นตอนที่กลุ่มจะต้องสำรวจและประเมินผล การแก้ไขปัญหาแต่ละสาเหตุและวิธีการที่ได้ลงมือปฏิบัติ มีการแสดงความก้าวหน้าของการแก้ปัญหา โดยเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการแก้ปัญหา ตลอดจนตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายซึ่งผลการตรวจสอบนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงคุณภาพโดยพิจารณาการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- 3.1 เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่
- 3.2 การตรวจสอบผลกระทบ ผลข้างเคียงและผลย้อนกลับ
- 3.3 ผลสรุปสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้หรือไม่
- 3.4 ผลสรุปมีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่
- 3.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีผลต่อเนื่องในขั้นการปฏิบัติหรือไม่

4. การปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐานและถือปฏิบัติ ใช้ตัวย่อว่า A การปรับปรุงแก้ไขวางมาตรฐาน และถือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่นำวิธีแก้ปัญหาก็ได้ผลมากกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป และเพื่อขจัดปัญหาให้เกิดขึ้นซ้ำอีก สำหรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาก็ใหม่ ถ้าผลการสำรวจไม่ได้ผลตามเป้าหมาย ให้เริ่มต้นที่ Plan Do Check ใหม่โดยมีข้อสังเกตในประเด็น ดังนี้

- 4.1 เราควรดำเนินการตามกระบวนการนี้ต่อไปหรือไม่
- 4.2 ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่
- 4.3 ต้องการข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่
- 4.4 กรณีลงมือปฏิบัติและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สามารถนำมาเป็น

มาตรฐานในการดำเนินงานและใช้งานได้หรือไม่

- 4.5 นำไปพัฒนาปรับปรุงได้หรือไม่

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวช (2542 : 189) ได้เสนอแนวทางการนำวงจรคุณภาพไปใช้ สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแผนที่ดีควรมีลักษณะ 5 ประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ อยู่บนพื้นฐานของความเป็นความจริง สามารถเข้าใจได้ สามารถวัดได้ สามารถปฏิบัติได้ และสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

การวางแผนที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้ กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจนและถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การลงมือปฏิบัติ ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

1. การวางแผนกำหนดการ ควรดำเนินการดังนี้ แยกกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ
2. การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix management) การจัดการแบบนี้สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยดำเนินการดังนี้ ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลพินิจที่เหมาะสม และพัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ การตรวจสอบทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. การทำงานเป็นตอนๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอนเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
4. การรายงานจะเสนอผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปัญหา ผลการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบ คือถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความ ผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

จากแนวคิดกระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการบริหารที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งสรุปได้ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวางแผน (Planning)
2. ขั้นการลงมือปฏิบัติ (Do)
3. ขั้นการตรวจสอบประเมินผล (Check)
4. ขั้นการลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action)

4.3 การบริหารงานตามกระบวนการ PDCA

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารงานตามวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง หรือกระบวนการ PDCA จากนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ ดังนี้ (สมศักดิ์ ถินธุระเวชชัย. 2542 : 189)

4.3.1 การวางแผน (Planning)

คือจุดเริ่มต้นที่ต้องระวาง รอบคอบ ต้องพิจารณาให้ดีว่าใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการวางแผน ข้อมูลน่าเชื่อถือหรือไม่ เพียงพอหรือไม่ ผู้เข้าร่วมวางแผนคือใครบ้าง เมื่อไรจะวางแผนเสร็จ รายละเอียดของแผนมีอะไรบ้าง ใครตรวจสอบแผน พิจารณาหรือยัง หากจุดที่ต้องพัฒนา จุดแข็ง และมีมาตรการรองรับหรือไม่ แจกแผนไปให้ใครบ้าง ต้องทำประชาพิจารณ์หรือไม่ จะทำอย่างไร ถ้าแผนไม่เป็นที่ยอมรับ จะใช้อะไรเป็นดัชนีที่จะบอกหรือเตือนว่าการบริหารของเราดีหรือไม่ดี อะไรเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าดีหรือไม่ดี

4.3.1.1 หลักการและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาล และเอกชน เพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2527 : 6) ในปัจจุบันการวางแผนใช้กันอย่างแพร่หลาย แม้กระทั่งในชีวิตประจำวันจนอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนคือชีวิตและความก้าวหน้าของทุกคนและทุกหน่วยงาน (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 85) ถึงกระนั้นก็ตามเมื่อมีการซักถามถึงรายละเอียดให้จำเพาะเจาะจงลงไป มักจะพบว่าคนส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่า การวางแผนคืออะไรแต่ละคนจะมองหรือเข้าใจการวางแผนแตกต่างกันไป

4.3.1.2 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

ความหมายของการวางแผนได้มีผู้รู้หรือนักวิชาการทางด้านการวางแผนให้ความหมายของการวางแผนในลักษณะต่างๆ กัน เป็นไปตามกรอบความคิด (Conceptual frame work) ที่แต่ละบุคคลยึดถือ หรือแตกต่างกันไปในแต่ละสำนัก (School of thought) เช่น

การวางแผน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร การพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Herbert & Gullett. 1976 : 263)

การวางแผน เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต (Koontz & Donnell. 1972 : 113)

การวางแผน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร การพยากรณ์ สภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การวางแผน เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใดและใครเป็นคนทำ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

การวางแผน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัยเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุดโดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่างๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิดจินตนาการ คาดคะเนวิธีการเพื่อคัดเลือกว่าแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 81)

การวางแผน เป็นการใช้สติปัญญาในการศึกษาปัญหา และหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด ใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและประหยัดที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งป้องกันมิให้เกิดปัญหาที่จะตามมาจากการวางแผน (สมพร แสงชัย, 2525 : 18)

การวางแผน เป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนจึงเป็นการเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต โดยมีบุคคลรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน มีแนวทางในการแก้ปัญหา และผู้บริหารสามารถควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ, 2526 : 25)

จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร โดยใคร ที่ไหน และเมื่อไร โดยใช้วิจารณญาณในการศึกษาปัญหา พิจารณาทางเลือก และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสนองตอบภารกิจ ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและให้ได้ผลดีที่สุด

ความสำคัญของการวางแผน จากความหมายของการวางแผนดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการวางแผนมีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลหรือหน่วยงาน จนเป็นที่ยอมรับกันว่า การปฏิบัติงานใดๆ โดยปราศจากการวางแผนแล้ว เปรียบได้กับเรือที่ปราศจากหางเสือย่อมเดินทางโดยไม่มีทิศทางวกไปวนมาและชนหินโสโครกอับปางในที่สุด (ประชุม รอดประเสริฐ, 2526 : 84) ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานในประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ทำให้การทำงานของบุคลากรประสานซึ่งกันและกัน โดยมีแผนเป็นกรอบในการดำเนินงาน
2. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร
3. ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี เพราะการมีแผนย่อมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคคลต่างๆ ไว้อย่างแน่นอน

5. ทำให้สามารถระดมสรรพกำลังของทรัพยากรมาใช้ได้อย่างได้ผลและทั่วถึง

6. ทำให้การตรวจสอบและการควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

7. หัวหน้างานสามารถทราบปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างดี ทำให้สามารถแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะได้ทันทั่วถึง (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. 2526 : 83)

ความหมายและความสำคัญของการวางแผนตามที่กล่าวมาแล้วเป็นเรื่องของการวางแผนโดยทั่วไป ซึ่งใช้ได้กับการวางแผนของทุกวงการหรือทุกสาขาวิชา รวมทั้งการวางแผนการศึกษาด้วยอย่างไรก็ตามการวางแผนในแต่ละสาขาย่อมมีกรรมวิธีแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะวิชา

นอกจากนี้ นุชนาถ สุทรพันธ์ (2523 : 25-26) กล่าวถึง หลักการวางแผน ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์และนโยบาย การคำนึงวัตถุประสงค์และนโยบายก็เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าเราต้องการอะไร และจะจัดทำมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด จะต้องทำตามความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายให้ถ่องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผนหากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น หรือเข้าใจสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

2. ปัจจัยต่าง ๆ ในการวางแผนงานนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ เวลา และข้อมูล (Information) ต่างๆ ว่ามีอยู่มากน้อยเพียงใด

3. วิธีการต่าง ๆ เพื่อใช้ปฏิบัติงานตามแผน เมื่อมีแผนงานใช้แล้วจะต้องมีการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวิธีการต่างๆ เพื่อใช้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

4. วิธีการตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ถ้าขาดมาตรการในการควบคุมดำเนินงานให้ เป็นไปตามแผนแล้ว จะทำให้แผนงานไร้ประโยชน์

5. ข้อจำกัดต่าง ๆ ในการวางแผนนั้นจะต้องมีข้อจำกัด ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหรือข้อขัดแย้ง ต่อการบริหารงานตามแผนนั้นๆ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง คุณค่าทางสังคม นิสัยใจคอ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีของสังคมนั้น ตลอดจนพฤติกรรมของคนในสังคมนั้นๆ ด้วยว่าจะได้รับความร่วมมือหรือความเต็มใจช่วยเหลือจากคนในสังคมนั้นๆ เพียงใด และจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและดินฟ้าอากาศอีกด้วย

จะเห็นได้ว่า หลักการวางแผน และมีติการวางแผน ดังกล่าวมีความสำคัญยิ่งที่นักวางแผน การศึกษาจะต้องคำนึงถึงเมื่อจะทำการวางแผนด้านกว้างแผนปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและครบถ้วน แล้วคาดหวังได้ว่าแผนที่กำหนดขึ้นจะเป็นแผนที่ดีและสามารถนำไปใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพ

4.3.1.3 กระบวนการวางแผน

ขั้นตอนการวางแผนการศึกษาที่กำหนดว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะให้ใครทำ จะทำเมื่อใด จะทำที่ไหน ซึ่งเป็นระบบเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่า กระบวนการวางแผน (Planning process) ซึ่งนักวิชาการด้านการวางแผนได้แบ่งออกเป็นขั้นตอนต่างๆ มากมายหลาย แนวความคิด ซึ่งในที่นี้จะขอเสนอเฉพาะ แนวความคิดที่เห็นว่าเหมาะสมกับการวางแผนการศึกษา ของไทย สมพร แสงชัย (2525 : 33-34) แบ่ง กระบวนการวางแผนออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. พิจารณาสภาพแวดล้อม ความต้องการ และปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนนโยบายที่มีอยู่
2. ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาหรือนโยบาย
3. หาวิธีการแก้ปัญหา โดยวิธีวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด
4. ทำโครงการของทางเลือกที่ดีที่สุด
5. เสนอโครงการเพื่อพิจารณาอนุมัติ อาจมีการแก้ไขโครงการบ้าง
6. เสนอของบประมาณ อาจมีการแก้ไขโครงการตามจำนวนงบประมาณที่ได้รับ
7. ดำเนินงานตามโครงการประเมินผลโครงการในระหว่างปฏิบัติงานและหลังจาก

เสร็จสิ้นโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 3) ได้เสนอรายละเอียดของขั้นตอน ทั้ง 6 สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน (Pre-planning) เป็นการเตรียมการในเรื่อง การจัดหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดโครงสร้าง ระบบและกลไกต่าง ๆ สร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนดำเนินการวางแผน ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ อีก 3 ขั้นตอน คือ

- 2.1 ขั้นวินิจฉัยสภาพการจัดการศึกษาของหน่วยงาน
- 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย
- 2.3 การทดสอบความเป็นไปได้

3. ขั้นการจัดทำแผน (Plan formulation) ในขั้นนี้เป็นการกำหนดรูปแบบในการเขียน แผน ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระต่างๆ ของแผนอย่างครบถ้วน

4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaboration) ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนด รายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมด ประกอบด้วย แผนงาน โครงการต่างๆ

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Plan implementation) เป็นขั้นประสานประสานระหว่าง การวางแผนกับการบริหาร

6. ขั้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ (Evaluation revision and re-planning) ในขั้นนี้จะเป็นการติดตาม ควบคุม กำกับ เพื่อตรวจสอบแผน เพื่อหาข้อมูลในการปรับ แผนใหม่และจัดทำแผนใหม่ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นวงจรของแผนต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 29-31)

การนำวิธีการของกิจกรรม QC มาใช้ในการวางแผน เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน ซึ่งมี ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัญหาเป็นขั้นการพิจารณาสภาพปัจจุบันว่ามีปัญหาอะไรบ้างโดยใช้เทคนิค ระดมพลังสมอง

2. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหา

3. การเสนอสภาพปัจจุบันของปัญหา เป็นการเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้จากขั้นที่ 2 โดยเสนอในรูปแบบภูมิพาราเรโต้ หรือกราฟต่างๆ เพื่อให้เห็นสภาพปัญหาชัดเจนขึ้น

4. การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา

5. การจัดอันดับความสำคัญสาเหตุของปัญหา โดยเน้นกลุ่มของสาเหตุที่มีความจำเป็นที่ ต้องรีบดำเนินการแก้ไขก่อน

6. การกำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหา

7. การวางแผนการแก้ปัญหา โดยพิจารณาสาเหตุจากขั้นที่ 5 อาจใช้เทคนิคการระดม พลังสมอง และเทคนิคการวิเคราะห์ทางเลือก

8. การดำเนินการตามแผน เป็นขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นการดำเนินการ แก้ปัญหา

9. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนว่าบรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงต่อไป (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527 : 86 - 94)

การวางแผนตามแนวความคิดนี้ เน้นเป็นพิเศษในขั้นตอนที่เกี่ยวกับปัญหา และการ วิเคราะห์ และการดำเนินงานทุกขั้นตอนเน้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ดังจะ เห็นได้จากการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น เทคนิคการระดมพลังสมอง เทคนิคการวิเคราะห์ทางเลือก และ การใช้แผนภูมิแก๊งปลา เป็นการระดมพลังจากกลุ่มสมาชิกทั้งสิ้น

จะเห็นว่า กระบวนการวางแผนตามแนวความคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่เสนอ มาทั้งหมดนี้ จะครอบคลุมสาระสำคัญ ๆ ของการวางแผน คือ ทำทำไม (Why) ทำอะไร (What) ทำ

ที่ไหน (Where) ทำเมื่อไร (When) ใครทำ (Who) และทำอย่างไร (How) กล่าวคือ การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการตอบสนอง Why การหาทางแก้ไขและทางเลือกต่างๆ คือ What การกำหนดสถานที่ปฏิบัติการ คือ Where การทำแผนปฏิบัติการซึ่งมีการกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจน คือ When การกำหนดตัวบุคคลหรือองค์กรที่รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผน คือ Who วิธีปฏิบัติต่างๆ คือ How (สมพร แสงชัย. 2525 : 34)

4.3.1.4 ประโยชน์ของการวางแผน

1. เป็นทิศทางการบริหารจะประสบผลสำเร็จได้ แผนจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางจะปล่อยให้ไปไปตามยถากรรมไม่ได้ เพราะแผนจะต้องมีวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จ

2. แผนให้ภาพรวม การจัดทำแผนที่สมบูรณ์นั้นจะครอบคลุมภารกิจทั้งหมดที่องค์กรจัดทำขึ้น เช่น แผนพัฒนาโรงเรียน ก็จะประกอบไปด้วยแผนงานวิชาการ แผนงานธุรการ เป็นต้น

3. แผนเป็นเครื่องมือของการสื่อสารและการประสานงาน โดยแผนเป็นภาพรวมขององค์กร แผนจึงกลายเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ประสานสมาชิกทั้งหมดในองค์กรให้ได้รับรู้รับทราบ จนสามารถทำงานประสานแผนงานหลัก และสามารถลดความซ้ำซ้อนได้

4. แผนเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมติดตามผล เมื่อแผนได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน การกำหนดไว้ในแผนจึงเป็นเครื่องมือในการติดตามผลเป็นอย่างดี แก้ไขพัฒนางานขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดต่อไป

5. แผนเป็นวิธีทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อแผนชัดเจนการทำงานจะร่วมกันทำงานเป็นทีม (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5. 2543 : 240)

โดยสรุป การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความราบรื่น รูปแบบของแผนมีหลายอย่างต่างกันสุดแต่จะวางแผนใช้สำหรับกิจการใด และวัตถุประสงค์อย่างไร องค์กรประกอบสำคัญของแผนขึ้นอยู่กับเวลาและลักษณะ มุ่งประสงค์ของแผนนั้นๆ

แผนงานเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี เกิดประสิทธิภาพแก่ งาน แผนงานเป็นประจักษ์พยานที่จะช่วยชี้ทางในการดำเนินงาน อย่างไรก็ดี ไม่ว่าแผนงานนั้นจะดีแค่ไหนสักปานใดก็ตามหากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินตามแผนหรือไม่ ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้วแผนงานนั้นก็ไร้ความหมายไม่แตกต่างอะไรไปจากเศษกระดาษหรือถ้าจะอุปมาว่าแผนงานนั้นเป็นเสือ แผนงานที่ไม่ได้รับความสนใจก็คือเสือกระดาษนั่นเอง โปรดระลึกเสมอว่าแผนงานเป็นหลักและรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากการวางแผนและการติดตามผลที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีอยู่น้อยเหลือเกิน นักบริหารที่ดี ควรสนใจและให้

ความสำคัญแก่แผนงานอย่างเพียงพอ หากท่านยอมเสียเวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับการวางแผน ท่านจะไม่ต้องเสียเวลา เสียแรงงาน และเสียเงินจำนวนมากเพื่อแก้ไขอุปสรรค เพื่อปรับปรุงกิจการของท่านให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.3.2 การลงมือปฏิบัติ (Do)

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะต้องจัดหากลวิธีหรือวิธีการเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ โดยยึดหลักประหยัด ในการใช้ทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535 : 10-14) การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เป็นการศึกษาและฝึกรอบมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้และลงมือปฏิบัติ (บรรจง จันทมาส. 2540 : 7) ในการลงมือปฏิบัติให้ทำตามแผน แผนที่ดีมักจะเขียนรายละเอียดถึงขั้น What if (มีอะไรเกิดขึ้นถ้า) หรือมีแผนรอง แผน a แผน b มารองรับ เช่น ถ้าทำไปแล้วพบแบบนั้นก็ให้ทำแบบนี้ สอนไม่ทันก็ให้ทำแบบนี้ เด็กดื้อก็ให้ทำแบบนี้ ฯลฯ (วรภัทร์ ภูเจริญ. 2542 : 27) การลงมือปฏิบัติเป็นการลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้ (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5. 2543 : 89) เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้โดยในระหว่างการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 28)

4.3.2.1 ความหมายของการลงมือปฏิบัติ

สรุปการลงมือปฏิบัติเป็นการลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้ เป็นการบริหารงานเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายโดยการศึกษาและฝึกรอบมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพ ตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้และลงมือปฏิบัติ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535 : 60) ให้ความหมายของงานที่ต้องปฏิบัติในขั้นนี้ ได้แก่

1. การจัดกลไกในการปฏิบัติงาน (Organizing) จัดระบบการทำงาน การตั้งกรรมการ จัดกลุ่มปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ ฯลฯ
2. การจัดตัวบุคคล (Staffing) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติ การเตรียมความรู้ ความสามารถในการทำงานตามโครงการ การเตรียมสร้างความพร้อมทางใจ การจูงใจ
3. การอำนวยความสะดวกและการสั่งงาน

4. การจัดสรรและการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของโครงการต่างๆ

5. การของบประมาณค่าใช้จ่าย การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาเงิน การควบคุมการใช้จ่าย การควบคุมการเงินการบัญชี

6. การตรวจงาน การนิเทศงาน การควบคุมงาน การรายงาน และการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ

กรมวิชาการ (2541 : 15) เน้นขั้นปฏิบัติการ (Do) นั้นประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ

1. การวางกำหนดการ

1.1 การแยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำ

1.2 กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง

1.3 การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ

2. การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix management) การจัดการแบบนี้ สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่างๆมาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ

3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน

3.1 ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำนั้นๆ ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจอันเหมาะสมในการปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่นภายใต้ขีดจำกัดของแนวทางที่กำหนดไว้

3.2 สอนให้ผู้ร่วมงานฝึกกระบวนการทางความคิดโดยการฝึกฝนด้วยการทำงาน (On the job training)

3.2.1 อธิบาย/แสดงให้เห็นว่าทำอะไร

3.2.2 ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ลองปฏิบัติจริง

3.2.3 ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนขณะกำลังฝึกสอน

3.2.4 ยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นเพื่อนำมาให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงงาน

3.2.5 ใช้เอกสารการวางแผนเป็นอุปกรณ์ในการสอน ให้มีรางวัลแก่ทุกคนที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง

3.2.5.1 พัฒนาให้เป็นคนมีความสามารถหลายๆ ด้าน

3.2.5.2 พัฒนาจิตใจรักการร่วมมือกัน

สรุปเมื่อองค์กรได้วางแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้ โดยในระหว่างการดำเนินงานผู้บริหารองค์กรควรจะส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

1. จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กำกับ ติดตาม (Monitoring) ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวด/รายฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน
3. การนิเทศในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องกำกับติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้หรือมีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนหรือมีปัญหาจะได้ให้การนิเทศเพื่อปรับปรุงแก้ไข การกำกับและติดตามการปฏิบัติงานมีหลายวิธี เช่น การสอบถามเป็นรายบุคคล จัดประชุมกลุ่ม/หมวด/ฝ่าย หรือให้แต่ละบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่าย รายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน โดยอาจรายงานปากเปล่า หรือจัดทำรายงานเสนอเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่ายและในแต่ละเดือน อาจมีการพิจารณาว่า บุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่ายใด มีการดำเนินงานดีเยี่ยมเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนด ซึ่งอาจมีการให้รางวัลเล็กๆ น้อย เป็นการให้กำลังใจ

ผู้บริหารควรให้การนิเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การประเมินตนเอง และทักษะในด้านต่างๆ โดยผู้บริหารอาจให้การนิเทศเอง หรือเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญแต่ละด้านมาให้การนิเทศ หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 28)

4.3.2.2 หลักและประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 (2543 : 89) สรุปว่าในการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพให้ได้ผลแน่นอนนั้น มีหลักปฏิบัติ 10 ประการ ที่ทุกคนจะต้องคำนึงถึง คือ

1. ทุกคนมีส่วนร่วม
2. สมาชิกรับผิดชอบและกระตือรือร้น
3. มีความคิดริเริ่ม
4. เมื่อเกิดปัญหาแม้จะเพียงเล็กน้อยต้องรีบแก้ไข
5. ทำงานด้วยความเชื่อมั่นและความเต็มใจ
6. ใช้ข้อมูลจริงในการหาปัญหาและแก้ปัญหา
7. วางแผนการทำงานล่วงหน้า
8. ริเริ่มและควบคุมด้วยตนเอง
9. ศึกษาและแลกเปลี่ยนความรู้กันเป็นประจำ
10. ตรวจสอบการทำงานด้วยตนเอง

4.3.3 การตรวจสอบประเมินผล (Check)

ในการจัดการศึกษาทุกระดับจำเป็นต้องมีการวางแผนนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล จะได้ทราบว่าผลการจัดการศึกษาเป็นอย่างไร เป็นที่พอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องหรือไม่เพียงใดในชั้นของการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องเขียนเป็นแผนงานและโครงการ โครงการที่กำหนดไว้เมื่อนำไปปฏิบัติจะบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่นั้นจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานโครงการ จึงจะมีโอกาสทราบได้

การประเมินผลงานโครงการเป็นวิธีการตรวจสอบว่ากิจกรรมที่ดำเนินไปตามโครงการเหล่านั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการหรือไม่ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นที่กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) คว้าตามโครงการเมื่อได้ดำเนินการไปแล้วในช่วงเวลาหนึ่งหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการผลออกมาเป็นอย่างไร

4.3.3.1 ความหมายและความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล (Check)

เป็นการวัดความก้าวหน้าของงานที่ดำเนินไปแล้วเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนให้เกิดความสำเร็จในอนาคต การประเมินผล เป็นกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย ขั้นตอนของการวางแผน การนำแผนปฏิบัติ และการประเมินผลโดยอุดมคติแล้วแต่ละขั้นตอนจะต่อเนื่องเป็นวัฏจักรไปจนกระทั่งสำเร็จบริบูรณ์ (ประกอบ คุณารักษ์. 2526 : 427) สรุปแล้วการประเมินผลก็คือ

1. การตั้งคำถามว่าโครงการตรงกับความต้องการหรือไม่
2. การสอบถามแง่มุมต่างๆ ของรูปแบบโครงการ
3. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน และความพอเพียงของทรัพยากรโครงการและตัวแทนหรือองค์กรที่นำโครงการ/แผนไปปฏิบัติ
4. การวัดความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านผลงานจุดประสงค์และเป้าประสงค์
5. ผลสรุปเมื่อนำมาใช้ในการวางรูปแบบและการวางแผนใหม่

การตรวจสอบเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะได้เปลี่ยนแผนทันการเปลี่ยนแผนก็คือการเข้าวงจร PDCA ใหม่นั่นเอง (วรภัทร์ ภูเจริญ. 2542 : 27) การตรวจสอบ ทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน (กรมวิชาการ. 2541 : 15) การตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว (Check) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและการประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่างานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ (บรรจง จันทมาศ. 2540 : 7) การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญ ที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใดต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้างผู้บริหารและครูที่เข้าใจจะตระหนัก

ถึงความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 29)

จากความหมายและความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการตรวจสอบประเมินผล คือ

1. เพื่อปรับปรุงงาน (Course improvement) เพื่อตัดสินใจอุปกรณ์การบริหารงานในองค์กรและวิธีการบริหารงานแบบใดน่าพอใจ และมีส่วนใดที่ดำเนินการอยู่แล้วต้องแก้ไข
2. เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับตัวบุคคล (Decision about individual) เช่น ในการตัดสินใจในการวางแผน การคัดเลือก หรือการแยกกลุ่ม หรือแจ้งให้ผู้อยู่ในโครงการทราบว่า ส่วนใดที่เขาเด่น และส่วนใดที่เขาควรต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น
3. เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการบริหาร (Administrative regulation) เช่น เพื่อการตัดสินใจว่าระบบการศึกษาของโรงเรียนดีหรือไม่เพียงไร และครูแต่ละคนของโรงเรียนมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

4.3.3.2 กระบวนการตรวจสอบประเมินผล

สมบูรณ พรรณาภพ (2521 : 223 – 225) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลแบ่งออก เป็นขั้นๆ ได้ 5 ขั้น คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ ในการประเมินผลนั้นย่อมมีจุดมุ่งหมายต่างๆ กัน อาจจำแนกออกได้ในลักษณะกว้างๆ ดังนี้
 - 1.1 การประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการแนะแนวหรือปรับปรุงแก้ไข
 - 1.2 การประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้เกี่ยวข้อง
 - 1.3 การประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรงาน (Job-placement) และการแข่งขันเพื่อดำเนินการงาน
2. กำหนดหลักเกณฑ์ (Criteria) ของการประเมิน ได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐาน เพื่อใช้ในการวินิจฉัยคุณค่า
3. การกำหนดวิธีการและเครื่องมือสำหรับการวัดผล เนื่องจากการประเมินผลเป็นกรรมวิธีในการนำเอาผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยการวัดผลงาน คือ จะต้องเลือกใช้วิธีวัดผล และเครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมสำหรับการรวบรวมข้อมูล (Data) และรายละเอียดต่างๆ ของผลงาน
4. การวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้แล้ว หมายถึง การกำหนดคุณค่าของข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาได้ ด้วยการกำหนดลงไปว่า ดี ปานกลาง หรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพียงไร ซึ่งต้องอาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่างๆ เหล่านั้น

5. การสรุปผลของการประเมินผลทั้งหมด ได้แก่ การนำเอาผลของการวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูล ต่างๆ มาสรุปเป็นผลของการประเมินผลทั้งหมดเป็นส่วนรวม

กรมวิชาการ (2541 : 15) อธิบายว่า การตรวจสอบประเมินผลทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้

4. การรายงานจะเสนอผลการประเมิน รวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาด หรือความล้มเหลว ได้แก่ รายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์ และรายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 : 25) เสนอขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือในโครงการ มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ
2. กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน จำแนกลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน
3. เลือกรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.1 จัดทำบัญชีรายการแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ซึ่งอาจมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง
 - 3.2 พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ตามความจำเป็น
 - 3.3 ทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.4 เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. รายงานผลสัมฤทธิ์
6. ใช้ประโยชน์ข้อมูลการวัดผลการปฏิบัติงาน

สรุป กระบวนการตรวจสอบประเมินผล (Performance monitoring) เป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเกี่ยวกับปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานที่ได้ริเริ่มโครงการหรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร หากไม่มีการติดตามการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ดำเนินงานอยู่ก็อาจอาจไม่เป็นไปตามพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงานยังเป็นการกำกับตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานเป็นอย่างคุ้มค่าด้วยและ เป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใดการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่จะ

นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการหรือไม่ เพียงใด มีจุดอ่อน จุดแข็ง ประการใด มีส่วนใดที่จะ ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่กำหนดมากที่สุด

4.3.3.3 ประโยชน์ของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 : 25) เสนอว่าการติดตามผลการปฏิบัติงาน จะช่วยในการตอบปัญหาหลักในการบริหารว่า องค์กรปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพิ่มขึ้นและการใช้ทรัพยากรต่างๆ มีเหตุผลสมควรหรือไม่นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ในด้านอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการและผู้บริหารตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในเรื่องเป้าหมาย ความก้าวหน้า อุปสรรคและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
2. ช่วยในการปรับปรุงการกำหนดนโยบายโดยสามารถให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโครงการแก่ผู้กำหนดนโยบายได้
3. ช่วยให้มีภาพรวมแสดงสถานภาพของโครงการหรือนโยบายได้ข้อมูลเพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือลดปัญหาการดำเนินการช่วยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ช่วยหรือเร่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมาย
4. ช่วยส่งเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กรและทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจโดยการรายงานให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
5. ช่วยในการจัดทำและแสดงเหตุผลในการของบประมาณไม่ว่าจะเป็น
 - 5.1 การกำหนดงานที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดไปใช้
 - 5.2 การขอเพิ่มงบประมาณ หรือ
 - 5.3 การพยายามรักษาระดับของงบประมาณที่เคยได้รับอยู่ในปัจจุบันไว้
6. ช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น โดยนำความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จของงานที่ต้องการ โดยเฉพาะ
7. ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์แนวโน้ม โดยการใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ระยะยาว แนวโน้มที่เบี่ยงเบนต่างไปจากเดิมอาจนำมาใช้ เพื่อกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ว่าเหตุใดผลสำเร็จของงานจึงสูงขึ้นหรือลดลงได้
8. ช่วยแสดงให้เห็นองค์ประกอบหรืองานในโครงการที่มีศักยภาพ เพื่อจะได้มีการศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น เป็นการชี้โอกาสในการประเมินโครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นและมีความละเอียดมากขึ้นพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน

4.3.4 การลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action)

เมื่อบุคลากรแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรและใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 44-45)

4.3.4.1 ความสำคัญของการลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action)

ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะปัญหาที่ค้นพบ (กรมวิชาการ. 2541 : 16) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Act) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำตามแผนพบว่ามีส่วนบกพร่อง เพราะแผนไม่ดีหรือทำไม่ได้ตามแผนต้องแก้ไขส่วนที่บกพร่อง (บรรจง จันทมาศ. 2540 : 7) การนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ พิจารณาหาต้นตอสาเหตุข้อบกพร่องการระดมสมองเพื่อการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก การกำหนดมาตรฐาน การตัดสินใจว่าขั้นตอนการทำงานที่ผ่านมาน่าจะถือ เป็นมาตรฐานการทำงาน หรือต้องแก้ไขปรับปรุงต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่นักบริหารไทยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมี ผลการวิเคราะห์การวิจัยต่างๆ มักขึ้นหิ้งหรือฝุ่นจับอยู่เสมอ (วรภัทร์ ภูเจริญ. 2542 : 27)

4.3.4.2 กระบวนการลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action)

ผลของการตรวจสอบ หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะปัญหาที่ค้นพบ (กรมวิชาการ. 2541 : 16) โดย

1. ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ
2. ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลงาน ได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการ ดังต่อไปนี้
 - 2.1 การย่นย่อ
 - 2.2 ปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน
 - 2.3 ประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

บรรจง จันทมาศ (2540 : 7) ให้ความเห็นว่าการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Act) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำตามแผน พบว่ามีส่วนบกพร่อง เพราะแผนไม่ดี หรือทำไม่ได้ตามแผนต้องแก้ไขส่วนที่บกพร่องโดย

1. แก้ไขที่ต้นเหตุ
2. ค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่องขึ้นอีก
3. หาทางพัฒนาระบบหรือปรับปรุงการทำงานนั้นๆ โดยตรง

สรุป ผลการประเมินอาจชี้จุดที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาต้องทำการปรับปรุง ตั้งแต่เล็กน้อย ปานกลาง จนถึงหลายประการ ซึ่งหน่วยงานหรือสถานศึกษาไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้พร้อมกันจึงต้องกำหนดลำดับความสำคัญว่า ปัญหาอะไรจำเป็นต้องพัฒนา ก่อน เพื่อนำมาวางแผนแก้ไข ปรับปรุงแผนปฏิบัติการและจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่อไป

4.3.4.3 ประโยชน์ของการลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action)

ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรและใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 44-45) ดังนี้

1. การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร ในระหว่างการดำเนินงานและมีการตรวจสอบประเมินผล ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเอง และปรับปรุงแผนการดำเนินงานได้เลย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การวางแผนในระยะต่อไป การนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนต่อไปควรมีการวิเคราะห์จุดเด่น และจุดที่ต้องปรับปรุงของสถานศึกษา หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

3. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ถ้าสถานศึกษานำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันก็จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน และประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการดำเนินงาน PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องหมุนเวียนไป ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งในการ

วิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครอง โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครองตามกรอบแนวคิด PDCA ดังนี้

1. ขั้นการวางแผนการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครอง
2. ขั้นการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครอง
3. ขั้นการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครอง
4. ขั้นการนำผลการประเมิน มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานเครือข่าย

ผู้ปกครอง

5. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ โรงเรียนซึ่งสังกัดสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในช่วงก่อนปี พุทธศักราช 2546 ซึ่งต่อมาได้มาอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 และปัจจุบันอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2553 มีทั้งสิ้น 29 โรงเรียน ทุกโรงเรียนเปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 และมีโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับ ปวช. 1 โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งตามขนาดได้เป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 3 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน ขนาดกลาง 10 โรงเรียน และขนาดเล็ก 12 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2554 เปิดทำการสอน 760 ห้องเรียน มีนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 17,437 คน ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 10,877 คน และระดับ ปวช. 16 คน รวมทั้งสิ้น 28,330 คน และมีข้าราชการครูที่ปฏิบัติงาน จำนวน 1,394 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. 2555 : 5)

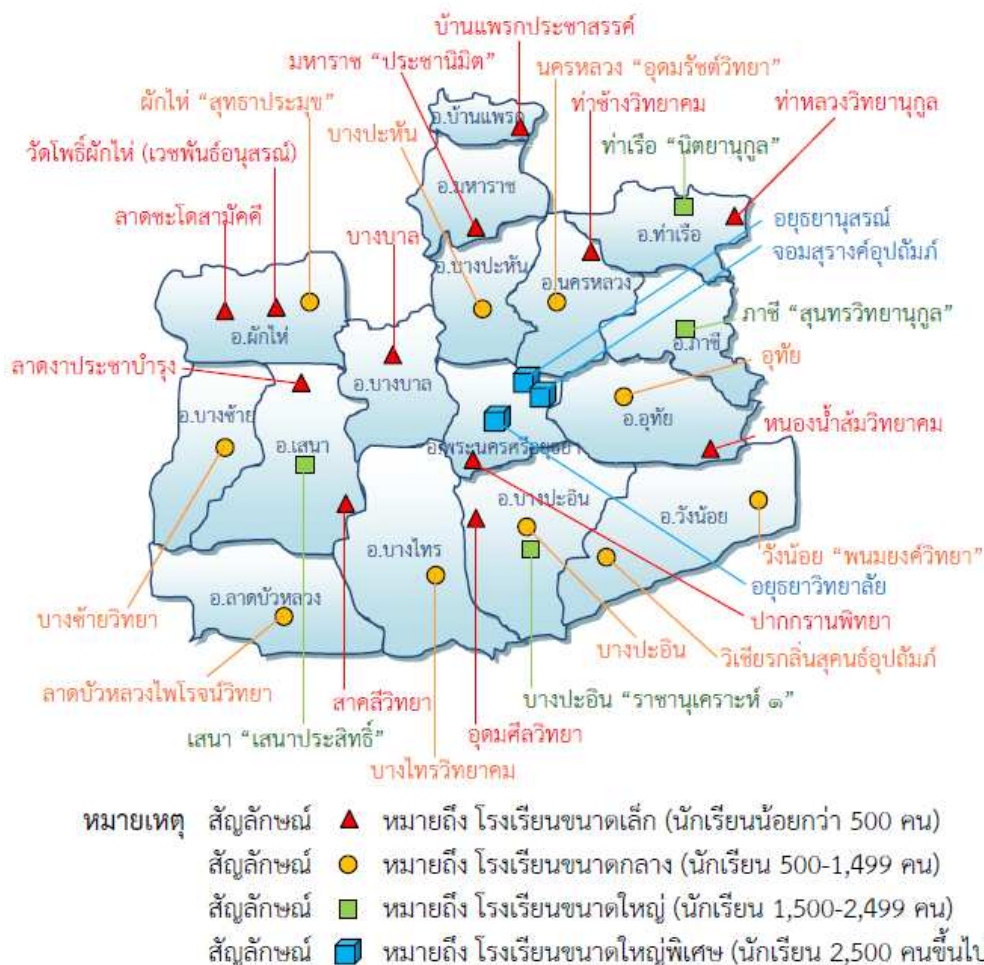
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (2555 : 9) เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พุทธศักราช 2553 วันที่ 13 กันยายน พุทธศักราช 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาไว้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นองค์กรการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล มินโยบายในการพัฒนาและส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการบริหารจัดการศึกษาอย่าง มี

ประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกรักสิ่งแวดลอม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีทักษะอาชีพ และมีความสามารถตามมาตรฐานสากล โดยกำหนด เป้าหมายในการดำเนินที่สำคัญคือ สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตาม มาตรฐานสากล และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ทักษะอาชีพและพัฒนาสู่สากล ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครองคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารงานได้ตามมาตรฐานโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 3 ที่สำคัญเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในการจัดการศึกษาโดยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ จัดกิจกรรมที่ปลูกฝัง คุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้กับนักเรียนและบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และมุ่งพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลัก ธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. 2555 : 8)



ภาพประกอบ 2 แผนที่แสดง โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. 2555 : 9

จากการวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ เป้าหมายและกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ในแนวทางการดำเนินการด้านเครือข่ายผู้ปกครองของ โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ยังเป็นเพียงนโยบายหลัก แต่ยังไม่มีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานของผู้ปกครองเครือข่ายในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาดังกล่าวขึ้น

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย

ยุทธพน โพธิ์พุดตาล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กรรมการโรงเรียนตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน พ.ศ. 2543 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่า งานที่คณะกรรมการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการทำ กับอนุมัติให้ความเห็นเป็นอันดับสูงสุด คือ การจัดกิจกรรมของโรงเรียน ส่วนสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน ด้านตัวกรรมการ จากวิจัยพบว่า ปัญหาสูงสุดได้แก่ 'ไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการโรงเรียนเนื่องจากต้องประกอบอาชีพส่วนตัว อันดับรองลงมาได้แก่ ขาดการประสานงานและขาดการวางแผนงานที่ชัดเจน

สุวรรณ กดคำ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้มแข็งของเครือข่ายโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย โดยศึกษากับพ่อแม่ ผู้ปกครองที่เป็นกรรมการเครือข่ายโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย จำนวน 264 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ลักษณะเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง พบว่า เป็นการมารวมกลุ่มกันของพ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อช่วยกันส่งเสริมพัฒนาการศึกษาของบุตรหลานให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น มีลักษณะรูปแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะเป็นความผูกพันกันทางสังคมวัฒนธรรมไทย มีความสัมพันธ์กันแบบเพื่อน แบบญาติ พี่น้อง

2. รูปแบบวิธีการทำงานของเครือข่ายพบว่า มีลักษณะเป็นการบริหารโครงการ/กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากทุกห้อง ทุกระดับชั้น โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน เป็นการดำเนินงานจากระดับล่างขึ้นสู่บน (Bottom-up) มากกว่าเป็นการดำเนินงานตามที่ผู้บริหารกำหนดมาจากบนลงสู่ล่าง (Top-down) แล้วมาขอความร่วมมือจากสมาชิกเครือข่าย เป็นการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการทำงาน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของเครือข่าย พบว่า เครือข่ายมีความเข้มแข็งเพราะสมาชิกเครือข่ายทุกคนมีส่วนร่วม เครือข่ายมีผู้นำที่เข้มแข็ง เครือข่ายจุดมุ่งหมายเดียวกัน เครือข่ายมีพันธกิจร่วมกัน และเครือข่ายมีหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนให้การสนับสนุน

4. สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง พบว่า กรรมการเครือข่ายส่วนใหญ่มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ต้องทำงานประกอบอาชีพไม่ค่อยมีเวลาทำให้แรงจูงใจในการเข้ามาทำงานมีน้อย การประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทำเป็นระหว่างครูกับผู้ปกครองยังไม่ทั่วถึง และขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ

หน่วยงานไม่มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครองที่ชัดเจน และกฎเกณฑ์ระเบียบขั้นตอนการทำงานของระบบราชการที่มีขั้นตอนมากเกินไป

5. ข้อเสนอแนะ ในการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครอง คือ ควรมีการสนับสนุนเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานเครือข่ายที่ชัดเจน ควรให้กรรมการเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเด็กมากขึ้น หน่วยงานองค์กรเครือข่ายควรทำงานแบบเชื่อมโยง ควรจัดให้มีศูนย์ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองขึ้น โดยตรง ควรมีการประชุมสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารให้ทั่วถึง ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอยู่เสมอ ควรคัดเลือกกรรมการเครือข่ายจากบุคคลในสังคมหลากหลายสาขาอาชีพ ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจจริง เสียสละ และมีเวลาให้กับทางโรงเรียน เข้ามาเป็นกรรมการเครือข่าย และควรจัดตั้งองค์กรหรือสภาเครือข่ายพ่อแม่ ผู้ปกครองขึ้น

นพพร วิมลศิลป์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนต่อการพัฒนานักเรียนของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษากับกลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 378 คน ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการพัฒนานักเรียนของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองระดับห้องเรียน ระดับชั้นเรียน ระดับโรงเรียน จำนวน 10 ด้าน มีการปฏิบัติระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ทั้ง 10 ด้าน คือ ด้านส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ด้านการแก้ไขปัญหาและส่งเสริมพฤติกรรมของนักเรียน ด้านการดำเนินการตามแผนโดยเสนอขออนุมัติจากผู้บริหาร ด้านการรวบรวมข้อมูลที่เป็นกิจกรรมของห้องเรียน รายงานที่ประชุมระดับชั้นเรียน ด้านการช่วยพัฒนาการเรียนการสอนระดับชั้นเรียน ด้านการประสานสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการระดับห้องเรียนและระดับชั้นเรียน ด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปกครองในการอบรมดูแลนักเรียน ด้านการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขกิจการและกิจกรรมในห้องเรียนและโรงเรียน ด้านการคัดเลือกผู้แทนผู้ปกครองระดับชั้นเรียนเพื่อไปเป็นคณะกรรมการระดับโรงเรียน และด้านการให้คำปรึกษาแนะนำการพัฒนาโรงเรียนด้านต่างๆ ส่วนการไม่มีการปฏิบัติจำนวนมากที่สุด คือ ด้านการรวบรวมข้อมูลที่เป็นกิจกรรมของห้องเรียนรายงานที่ประชุมระดับชั้นเรียน

เสน่ห์ สุระสังวาลย์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินงานของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองตามขอบเขต 7 รายการ ได้แก่ ร่วมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา ร่วมสร้างสายใยเชื่อมสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและ

ผู้ปกครอง ให้ข้อคิดเห็น และเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ที่จะประโยชน์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน การแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่าง ผู้ปกครอง ครูและนักเรียน การจัด กิจกรรมต่างๆ เพิ่มความรู้ประสบการณ์มีสภาพการดำเนินงานในระดับมากถึงปานกลางในทุก ลักษณะการจำแนก

2. ปัญหาการดำเนินงานของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ตามขอบเขต 7 รายการ ดังกล่าวข้างต้น มีสภาพปัญหาการดำเนินงานระดับปานกลางถึงน้อยในทุกลักษณะการจำแนก

นาคอนงค์ วุฒิสารวรารณณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษากับกลุ่ม ประชากรที่เป็นประธานคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองระดับโรงเรียน จำนวน 371 คน โดยใช้ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ปฏิบัติงานตามระเบียบสำนัก การศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากถึง 11 ข้อ ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง 14 รายการ พบว่า ปัญหาอันดับสูงสุด มีสองรายการ คือ ไม่มีเวลา เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง เนื่องจากประกอบอาชีพส่วนตัว การขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาท คิดว่าเป็นหน้าที่ของครูกับโรงเรียนและเชื่อมั่นว่าครูจะสามารถทำได้ดีกว่า

วรรณกร เทพแก้ว (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริการรูปแบบเครือข่ายทาง การศึกษาของสถานศึกษาในอำเภอแม่แจ่ม เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 มีประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียน 5 คน และครูผู้สอน 35 คน รวม 40 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารด้านการวางแผน ส่วนมากทราบเกี่ยวกับเรื่องการจัดการศึกษา รูปแบบเครือข่ายทางการศึกษา แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมการวางแผน และครึ่งหนึ่งไม่ทราบว่าได้มี การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของการบริหารการศึกษา รูปแบบเครือข่ายทางการศึกษา แต่ก็ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายแนวทางในการปฏิบัติของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งยังได้ให้ความร่วมมือในการวางแผนด้านวิชาการของการบริหาร วิทยาลัยรูปแบบเครือข่ายทางการศึกษา โดยปัญหาและข้อเสนอแนะนั้น ด้านการวางแผน พบว่า มี ความล่าช้า มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนน้อย และไม่ค่อยชัดเจน เห็นควรจัดให้ฝ่ายส่งเสริม และวางแผนมาร่วมเป็นคณะทำงานกับศูนย์เครือข่ายโรงเรียนต่างๆ ในเขตรับผิดชอบและควรแบ่ง เครือข่ายให้กระจายตามหน่วยงาน ส่วนด้านการจัดองค์การ ได้มีการเปิดโอกาสให้ชุมชนแสดงความ คิดเห็นและร่วมในการจัดการศึกษา ในขณะที่ยังไม่มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนของ โรงเรียนแบบเครือข่ายทางการศึกษาเท่าที่ควร นอกจากนี้ในด้านการสั่งงานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือจัดหาวิทยากรภายนอกในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนและให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการใช้แหล่งความรู้ในชุมชนในการจัด

กิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่โรงเรียนด้วยดี โดยมีปัญหาข้อเสนอแนะ คือ ขาดศูนย์ประสานงาน และในองค์กรที่มีสื่อเครื่องมือในการใช้ศึกษาร่วมกันน้อย จึงควรจัดให้มีศูนย์ประสานงานที่ระบบ และควรจัดสื่ออุปกรณ์ให้พร้อม นอกจากนี้ด้านการสั่งงานมีความล่าช้า ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการสั่งงาน และเมื่อมีการสั่งงานมาแล้วมักไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรจึงควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบติดตามต่อการสั่งงานและมีกฎระเบียบกำกับอย่างชัดเจนด้านการประสานงาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทำหน้าที่ประสานงานกับองค์กรในท้องถิ่น เช่น วัด องค์กรบริหารส่วนตำบล กลุ่มแม่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน หรือหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของการจัดการศึกษารูปแบบเครือข่ายทางการศึกษามากขึ้น โดยมีปัญหาและข้อเสนอแนะ คือ การประสานงานเป็นไปอย่างล่าช้า และไม่เป็นระบบ ควรมีศูนย์ประสานงานที่ดีมีการติดตั้งอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ และโทรศัพท์พร้อมต่อการใช้งาน เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารได้ดีขึ้น ส่วนด้านการควบคุมงาน พบว่า ไม่เป็นระบบ และไม่ทั่วถึง จึงควรมีเจ้าหน้าที่ประจำเพื่อคอยควบคุมงาน อย่างไรก็ตามในด้านการควบคุม ถึงแม้จำนวนนักเรียนมีมากขึ้น แต่ก็ไม่มีปัญหาในการควบคุมความประพฤตินักเรียน นอกจากนี้ทางโรงเรียนได้มีการประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอีกด้วย ในการจัดการศึกษารูปแบบเครือข่ายทางการศึกษานั้น ช่วยให้เด็กนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงด้านความกระตือรือร้น และสนใจเรียนมากขึ้น และทำให้เด็กมีพัฒนาการมากขึ้นทุกๆ ด้าน ทำให้เด็กอยากไปโรงเรียนและสนใจเรียนมากขึ้น

มารตี วิทยาดำรงชัย (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาเครือข่ายสร้างสุขภาพโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนบ้านหลักศิลาเหนือ จังหวัดนครพนม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) มาเป็นกระบวนการพัฒนาแกนนำสร้างสุขภาพบ้านหลักศิลาเหนือ โดยคัดเลือกตัวแทนชุมชนจากกลุ่มต่างๆ จำนวน 30 คน เข้ามามีส่วนร่วมสร้างการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาเครือข่ายสร้างสุขภาพ และรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายสร้างสุขภาพ ซึ่งได้ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2549 โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการจดบันทึกภาคสนาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ ประมวลผลจากข้อมูลที่เป็นเชิงปริมาณที่ได้ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยการพรรณนาวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. จากการพัฒนาแกนนำสร้างสุขภาพ 1 วงรอบ ทำให้แกนนำมีศักยภาพในการแก้ปัญหาของชุมชน เกิดความตระหนักในการเป็นเจ้าของปัญหา กำหนดทิศทางพัฒนาชุมชนร่วม

วางแผนและลงมือปฏิบัติที่มาจากความต้องการของชุมชน เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และบทบาทพัฒนาการดำเนินงานเป็นระยะๆ ก่อให้เกิดการจัดการทุนทางสังคม โดยเจ้าหน้าที่และวิทยากรภายนอกเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุนและประสานเชื่อมโยงให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชน

2. รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายสร้างสุขภาพ เป็นการพัฒนาเครือข่ายจากการรวมกลุ่มทางสังคมที่มีการจัดการเครือข่ายอย่างชัดเจน คือ ทะเบียนสมาชิก มีกรรมการและโครงสร้างเครือข่าย มีระเบียบ ข้อบังคับหรือข้อตกลงร่วมกัน การระดมทุนและบัญชีควบคุมเงิน มีจุดศูนย์รวมที่ทำการกลุ่มมีแผนการผลิตและการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจทั้งภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มและในชุมชน ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาจะต้องเกิดจากความสนใจ มีจุดมุ่งหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน กิจกรรมด้านสุขภาพจะต้องตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนและปฏิสัมพันธ์กับองค์กรและหน่วยงานภายนอกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชุมชน ดังจะเห็นได้จากการเกิดกลุ่มดำเนินการพัฒนาชุมชน 4 กลุ่ม ภายใต้ระบบใหญ่ คือ เครือข่ายสร้างสุขภาพ มีการขยายเครือข่ายครอบคลุมหลังคาเรือน ตลอดจนเครือข่ายขององค์กร และหน่วยงานนอกชุมชน เกิดกองทุนส่งเสริมการพัฒนาชุมชนเชิงอนุรักษ์ จำนวน 1 กอง ทุนเป็นเงิน 516,180 บาท และจัดทำที่ทำการกลุ่ม จำนวน 1 แห่ง เพื่อศูนย์รวมและเป็นที่ทำงานร่วมกันของสมาชิก

พร้อมรัก สุวรรณสิงห์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงของเครือข่ายผู้ปกครอง ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากสมาชิกเครือข่ายผู้ปกครอง ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 432 คน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่คาดหวังโดยภาพรวมและจำแนกรายบทบาททุกบทบาทอยู่ในระดับสูง บทบาทที่ปฏิบัติจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และจำแนกรายบทบาททุกบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นบทบาทด้านการจัดการประชุมใหญ่ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองอยู่ในระดับสูง เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงโดยภาพรวมและจำแนกรายบทบาททุกบทบาทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมมีความคาดหวังไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกรายบทบาท พบว่า มีเพียง 3 บทบาทที่แตกต่างกัน ได้แก่ บทบาทด้านการเชื่อมสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและผู้ปกครอง บทบาทด้านการจัดทำเนียบนักเรียนและผู้ปกครอง และบทบาทด้านการจัดประชุมใหญ่ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติจริงไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกรายบทบาท พบว่า มีเพียงบทบาทเดียวที่แตกต่างกัน คือ บทบาทด้านการจัดประชุมใหญ่ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง

สันติภาพ ไกรกิจราษฎร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงราย ในขอบข่ายกระบวนการบริหารงานคุณภาพ 4 ด้าน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบผลการปฏิบัติ การแก้ปัญหา ข้อบกพร่อง และด้านปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ และทรัพยากร บริบทสำคัญ 3 ประการ ในการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อเร่งรัดปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ คือ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น และการส่งเสริมพัฒนาเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู วิชาการ ตัวแทนชุมชน ตัวแทนภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 31 คน โดยผ่านการคัดเลือกและแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า

1. ด้านระบบการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่มี การสนับสนุนส่งเสริมและมอบนโยบายอย่างจริงจัง เกี่ยวกับการปฏิบัติ พบว่า วิธีการในการรวมกลุ่มเครือข่ายการเรียนรู้เกิดจากการศึกษาดูงานในพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ และนำรูปแบบมาใช้ มีการปฏิบัติในกลุ่มเล็กๆ แบบยืดหยุ่นตามความสมัครใจ ไม่เป็นทางการ ในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป เกี่ยวกับการควบคุม พบว่า การนิเทศกำกับติดตามการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้จะส่งผลดีต่อทั้งสถานศึกษาและเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพราะสามารถให้คำแนะนำแก่สถานศึกษาได้เป็นอย่างดี เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนา พบว่า ควรมอบนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาได้ปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปแบบ

2. ด้านปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้เกี่ยวกับงบประมาณ พบว่า ปัจจัยหลักที่จะทำให้การจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ประสบความสำเร็จคือเรื่องงบประมาณเกี่ยวกับบุคลากร พบว่า บุคลากรที่จะมาดำเนินการให้เครือข่ายการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จยังมีน้อย เนื่องจากขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ขาดการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทรัพยากร พบว่า ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้มีความพร้อมอยู่ค่อนข้างมาก โดยทรัพยากรส่วนใหญ่จะมีอยู่แล้วในสถานศึกษาและในท้องถิ่น เกี่ยวกับการบริหารจัดการ พบว่า ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ระบบการบริหารจัดการส่วนใหญ่สถานศึกษาจะเป็นฝ่ายนำในการดำเนินงาน โดยระบบบริหารที่ใช้ ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. แนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ พบว่า ควรเตรียมบุคลากร สร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ หน่วยงานเหนือสถานศึกษา และสถานศึกษาต้องมียงบประมาณรองรับให้เพียงพอ ควรกำหนดโครงสร้างและจัดระบบงานให้ชัดเจน ควรมีการนิเทศกำกับติดตาม และประสานงานอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาและเครือข่ายควรดึงศักยภาพ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาร่วมเป็นวิทยากร หรือเป็นที่ปรึกษาแก่เครือข่ายการเรียนรู้ด้วยกัน การดำเนินงานเครือข่ายการเรียนรู้ต้องทำการศึกษาสำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน พร้อมทั้งเก็บข้อมูลจากชุมชน โดยการสังเกต สอบถาม สืบค้นจากชาวบ้าน ผู้รู้ในท้องถิ่น จัดทำระบบข้อมูลให้ชัดเจน ต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน ตลอดจนนำสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวผู้เรียน หรือปัญหาชุมชนมากำหนดไว้ในสาระการเรียนรู้

กาญจนา รอดแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของเครือข่ายการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนเป็นการศึกษาระดับ 2 แห่งคือเครือข่ายการเรียนรู้ตำบลเจ้าท่า กับ เครือข่ายการเรียนรู้ตำบลแพรกหนามแดง ผลการศึกษา พบว่า

1. การเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การตระหนักในปัญหา 2) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา 4) การลงมือปฏิบัติ และ 5) การสร้างและขยายความรู้โดยกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ประกอบด้วย กิจกรรมการเรียนรู้ได้แก่ การจัดทำแผนชุมชน การจัดเวทีการเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุม สัมมนา

2. องค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน พบว่า คือ คนในชุมชน ภูมิปัญญาในชุมชน กิจกรรมการเรียนรู้ การมีเป้าหมายร่วมกัน และการบริหารจัดการ

3. กระบวนการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ 2 กรณี พบว่า มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การตระหนักในปัญหา 2) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล 3) การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา 4) การตัดสินใจแก้ไขปัญห 5) การลงมือปฏิบัติ และ 6) การสร้างและขยายความรู้

4. ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการนำกระบวนการเรียนรู้ของเครือข่ายฯ ได้แก่ 1) ศักยภาพชุมชน 2) ผู้นำหรือแกนนำชุมชน 3) ความสัมพันธ์และความเอื้ออาทรในชุมชน 4) ภูมิปัญญาชุมชน 5) ระบบการสื่อสารภายในชุมชน 6) ระบบการจัดการความรู้ของชุมชน และ 7) ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้

ศิริพร ดันตียมาศ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างเป็นกรรมการเครือข่ายโรงเรียนจำนวน 642 คน ผู้ให้ข้อมูล

ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครู เครื่องมือที่ใช้มี 3 ชนิด คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสิทธิผล และแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย คือ 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 2) การใช้เทคโนโลยี 3) ทักษะด้านภาวะผู้นำ 4) ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 7) องค์การ (เครือข่ายโรงเรียน) แบบมีส่วนร่วม และ 8) บรรยากาศการมีส่วนร่วม

2. ระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก

3. รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลสังกัด กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

นางเยาว์ สิทธิโชค (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตวิภาวดี กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตวิภาวดี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตวิภาวดี กรุงเทพมหานคร จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติทดสอบเอฟ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตวิภาวดี กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนและด้านการได้รับความสนับสนุนจากชุมชน ส่วนด้านการวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ด้าน

การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและด้านการบริการชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจำแนกตามอายุ อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษาโดยภาพรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน และรายชื่อ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ด้านบริการชุมชน ความคิดเห็นของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นด้วยกับด้านบริการชุมชนมากกว่าคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฐิติมาภรณ์ พงศ์จันทร์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพร้าว ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครูศูนย์การเรียนชุมชนและเจ้าหน้าที่ห้องสมุดประชาชน เจ้าหน้าที่สาธารณสุข อาสาสมัครชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่อนามัยพื้นที่สูง กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และเจ้าหน้าที่พัฒนาการเกษตรพื้นที่สูงตามพระราชดำริดอยม่อนล้าน จำนวน 141 คน ในปีการศึกษา 2552 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 141 ชุด ที่ส่งไปให้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ได้กำหนดปัญหาด้านการศึกษาของชุมชน ได้จัดทำแผนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของชุมชนในการพัฒนาการศึกษา แต่เกือบครึ่งไม่ได้หาวิธีการดำเนินงานทางการศึกษา และบางส่วนไม่ได้กำหนดเป้าหมายของการวางแผน ไม่ได้ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการวางแผน สำหรับการประสานงาน ส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือประสานงานระหว่างหน่วยงานกับชุมชน สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างครูศูนย์การเรียนชุมชนกับชุมชนในพื้นที่แต่เกินครึ่ง ที่ไม่ได้จัดให้มีผู้ประสานงานทำหน้าที่แทนผู้บริหาร

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้กระบวนการ PDCA

ชนินทร์ แสงแก้ว (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานตามมาตรฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ด้วยวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูจำนวน 420 คน ผลของการวิจัย พบว่า

1. ระดับการบริหารงานตามมาตรฐานโรงเรียนด้วยวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง ทั้งในภาพรวมและจำแนกแต่ละขนาดอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างในการบริหารงานตามมาตรฐาน โรงเรียน พบว่าในภาพรวมและจำแนกตามขนาดไม่มีความแตกต่างกัน

3. ปัญหาในการบริหารงานตามมาตรฐาน โรงเรียนด้วยวัฏจักรคุณภาพของเดนมิง ในภาพรวมมีปัญหาด้านขาดแคลนบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือขาดระบบการประเมินผลและการตรวจสอบที่ดี เมื่อพิจารณาโรงเรียนทุกขนาดพบว่ามีปัญหาด้านขาดแคลนบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือขาดระบบการประเมินผลและการตรวจสอบที่ดี ขาดความร่วมมือของชุมชน และขาดงบประมาณในการพัฒนา ข้อเสนอแนะคือจัดหาบุคลากรให้เพียงพอแก่ความต้องการ ส่งเสริมระบบการประเมินและการตรวจสอบที่ดีมีคุณภาพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

วัลลภ คอกพรหม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติการกิจการนิเทศตามวงจรคุณภาพ ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม จำนวน 46 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารหรือหัวหน้างานวิชาการ และครู รวมทั้งสิ้น 242 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจการนิเทศของ กติกแมน และคณะ และวงจรคุณภาพของเดนมิง ผลการวิจัยพบว่า

1. การปฏิบัติการกิจการนิเทศตามวงจรคุณภาพในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับ คือ การพัฒนาหลักสูตร การให้ความช่วยเหลือครูโดยตรง การพัฒนากลุ่ม การพัฒนาวิชาชีพครู และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

2. กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจการนิเทศตามวงจรคุณภาพในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยภาพรวม และอีกสามรายด้าน คือการให้ความช่วยเหลือครูโดยตรง การพัฒนากลุ่ม และการพัฒนาวิชาชีพครู โดยกลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่ามีปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ที่สูงกว่ากลุ่มครูผู้สอน

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจการนิเทศตามวงจรคุณภาพในโรงเรียนประถมศึกษา สรุปได้คือ โรงเรียนมีภารกิจมากจนผู้นิเทศไม่มีเวลาเพียงพอปฏิบัติการกิจการนิเทศอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และมีข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนควรมีทีมงานนิเทศของโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม เชิญวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มาให้ความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และผู้บริหารควรตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง

สุภาวดี เหลี้ยวเจริญ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแผนงานวิชาการโดยใช้วงจรเดมมิ่ง ด้วยการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพ ของครูฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้นิเทศ 5 คน และครูฝ่ายวิชาการ 14 คน ของโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2547 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ แบบประเมินความสามารถ ประเด็นสนทนากลุ่ม และแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า

1. ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามแผนงานวิชาการโดยใช้วงจรเดมมิ่ง ของครูฝ่ายวิชาการก่อนและหลังการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพ แตกต่างกัน โดยหลังการนิเทศสูงกว่าก่อนการนิเทศ

2. ครูฝ่ายวิชาการมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนงานวิชาการโดยใช้วงจรเดมมิ่งทุกขั้นตอนอยู่ในระดับดี

3. ครูฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นว่า การนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพ ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและครูฝ่ายวิชาการ มีบรรยากาศของความช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน และเหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

4. ผู้นิเทศมีความคิดเห็นว่า การนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย เป็นระบบและต่อเนื่อง มีบรรยากาศของความช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน และเหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

พัทธนา กลางประพันธ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่งและการวางแผนแบบมีส่วนร่วมสู่การเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ อำเภอหนองสูง จังหวัดมุกดาหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 100 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มเปรียบเทียบ จำนวนกลุ่มละ 50 คน ซึ่งได้มาจากการใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) กลุ่มทดลองใช้โปรแกรมอบรมเชิงปฏิบัติการ แล้วติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบการทำงานเป็นเวลา 8 สัปดาห์ โดยประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง 4 ขั้นตอน คือ วางแผน (Plan) ปฏิบัติตามแผน (Do) ตรวจสอบกิจกรรม (Check) และแก้ไขปรับปรุงกิจกรรม (Act) การดำเนินงาน มีการติดตามกิจกรรมทุกขั้นตอน แล้วเก็บข้อมูลเปรียบเทียบก่อนและหลังทดลองในทั้งสองกลุ่ม โดยใช้แบบประเมินมาตรฐานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพและแบบสอบถามการมีส่วนร่วม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.987 ผลการวิจัย พบว่า หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโรงเรียน

ส่งเสริมสุขภาพโดยรวมและเป้าหมายทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการค้นหาปัญหา ด้านการวางแผน ด้านการแก้ไขปัญหา ด้านการรับประโยชน์ และด้านการประเมินผล เพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลองในระดับปานกลางมาอยู่ในระดับมากและมากกว่ากลุ่มเปรียบเทียบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพมีคุณภาพ ผ่านเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทอง โดยสรุป โปรแกรมการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่งและการวางแผนแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมิน โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพได้โดยทุกส่วนมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก จึงควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำโปรแกรมนี้ไปใช้ในการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพต่อไป

ปริญญา กวดวงศา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการใช้กระบวนการ PDCA ที่มีต่องานสุขาภิบาลอาหารในแผงลอยจำหน่ายอาหาร ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้ประกอบการแผงลอยจำหน่ายอาหาร ตำบลนาหว้าอำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม จำนวน 31 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง โดยประยุกต์ใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่งมาใช้ในกิจกรรมทุกขั้นตอน แล้วเก็บข้อมูลเปรียบเทียบก่อนและหลังทดลอง ใช้แบบสอบถามซึ่งเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่งในการดำเนินงานสุขาภิบาลอาหารในแผงลอยจำหน่ายอาหาร ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ประกอบการจำหน่ายอาหาร มีความรู้และ การปฏิบัติหลังทดลองเพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ตลอดจนมาตรฐานสุขาภิบาลอาหารในแผงลอยจำหน่ายอาหารหลังการทดลองอยู่ในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งผลตรวจการปนเปื้อนของโคลิฟอร์มแบคทีเรียหลังการทดลองดีขึ้น โดยสรุปการใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่ง ทำให้ผู้ประกอบการจำหน่ายอาหารมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ การปฏิบัติด้านสุขาภิบาลอาหารในแผงลอยจำหน่ายอาหารดีขึ้นซึ่งข้อสนเทศที่ศึกษานี้ อาจเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการแผงลอยจำหน่ายอาหารที่มีบริบทคล้ายคลึงกันต่อไป

กิตติศักดิ์ กะษาวงค์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการใช้วัฏจักรเดมมิ่งในการจัดการคุณภาพฐานข้อมูลสถานีอนามัยของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จังหวัดนครพนม ศึกษา 2 กลุ่ม กลุ่มทดลองคืออำเภอศรีสงคราม 47 คน กลุ่มเปรียบเทียบ คือ อำเภอท่าอุเทน 40 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบบังกลุ่มใช้รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการแล้วติดตามผลการจัดการตามรอบการทำงานโดยประยุกต์ใช้วัฏจักรเดมมิ่ง 4 ขั้นตอน และมีการประชุมติดตามกิจกรรมทุกขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามความรู้ การจัดการคุณภาพฐานข้อมูลสถานีอนามัย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.874 ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังจากได้รับโปรแกรมการทดลองกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้เฉลี่ยและการจัดการคุณภาพฐานข้อมูลสถานีอนามัย เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และมีการจัดการคุณภาพฐานข้อมูลสถานีอนามัยกลุ่มทดลอง มากกว่ากลุ่มเปรียบเทียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มทดลองมีคุณภาพของข้อมูลดีขึ้นก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสรุป การอบรมให้ความรู้และการจัดการคุณภาพระบบฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย เพื่อพัฒนาคุณภาพฐานข้อมูล และการติดตามนิเทศงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้เจ้าหน้าที่ มีความรู้เพิ่มขึ้น ส่งผลให้คุณภาพฐานข้อมูลสถานีอนามัยดีขึ้น น่าจะนำไปโปรแกรมทดลองดังกล่าวไปใช้กับสถานีอนามัยอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

สุกาญดา อุปเสน (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการคุณภาพการดำเนินงานมาตรฐานงานสุขศึกษา โดยใช้แนวคิดวงจรคุณภาพเดมมิ่ง ของสถานบริการสาธารณสุข อำเภอ นิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร ประชากรที่ศึกษาคือบุคลากรสาธารณสุข จำนวน 55 คน ชาย 25 คน หญิง 30 คน อบรมโดยใช้โปรแกรมอบรมเชิงปฏิบัติการ แล้วติดตามผลการดำเนินงานตามรอบการทำงานเป็นเวลา 8 สัปดาห์ โดยใช้แนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง 4 ขั้นตอน คือ วางแผน (Plan) ปฏิบัติตามแผน (Do) ตรวจสอบกิจกรรม(Check) และแก้ไขปรับปรุงกิจกรรม (Act) การดำเนินงาน มีการติดตามกิจกรรมทุกขั้นตอน แล้วเก็บข้อมูลก่อนและหลังทดลอง โดยใช้แบบสอบถามการมีส่วนร่วม จำนวน 48 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และแบบประเมินมาตรฐานงานสุขศึกษา ของกองสุขศึกษา กระทรวงสาธารณสุข ผลวิจัยพบว่า ภายหลังจากทดลอง กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมาตรฐานงานสุขศึกษา โดยรวมทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการ ค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ด้านการวางแผนแก้ไขปัญหา ด้านการดำเนินการแก้ไขปัญหา ด้านการได้รับประโยชน์จากการแก้ไขปัญหา และด้านการประเมินผลอยู่ในระดับมากและเพิ่มขึ้น จากก่อนการทดลองซึ่งอยู่ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) และสถานบริการสาธารณสุข จำนวน 10 แห่ง ที่เข้าร่วมโปรแกรมการทดลอง มีคุณภาพสามารถผ่านเกณฑ์ประเมินมาตรฐานมาตรฐานงานสุขศึกษา ของกระทรวงสาธารณสุขโดยสรุป โปรแกรมการทดลองโดยใช้แนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิ่งและการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมสามารถทำให้สถานบริการสาธารณสุข ประเมินผ่านเกณฑ์มาตรฐานงานสุขศึกษา อยู่ในระดับพอใช้ ถึงระดับดี และบุคลากรสาธารณสุขมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก จึงควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำโปรแกรมนี้ ไปใช้ในการดำเนินงานมาตรฐานงานสุขศึกษา ของสถานบริการสาธารณสุขต่างๆ ต่อไป

แก้วใจ แสนโสม (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กก่อนอายุ บ้านหนองนกเขียน โดยการใช่วงจรคุณภาพเดมมิ่งและการวางแผนแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กบ้านหนองนกเขียน จำนวน 48 คน ได้มาจากการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยการจับสลากเครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง คือ แผนการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก โดยการประยุกต์ใช่วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA)

และการวางแผนแบบมีส่วนร่วม AIC. แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 และแบบประเมินศูนย์เด็กเล็กก่อนอายุ ของกรมอนามัย ผลการวิจัยพบว่า หลังการทดลอง กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ การค้นหาปัญหา การวางแผน การแก้ไขปัญหา การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ในระดับมากที่สุดและเพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลการดำเนินงานศูนย์เด็กเล็กตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กก่อนอายุ อยู่ในระดับดี โดยสรุป การพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก โดยการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) และการวางแผนแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิผลทำให้ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กมีส่วนร่วมในการพัฒนาตามวงจรเพิ่มขึ้น และมีผลทำให้การดำเนินงานของศูนย์เด็กเล็กมีคุณภาพอยู่ในระดับดี ผ่านเกณฑ์มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กก่อนอายุ จึงควรสนับสนุน ให้มีการนำโปรแกรมนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กอื่นหรือกิจกรรมอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้

ศรีทน ละม่อม (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้วงจร PDCA ของโรงเรียนคอนทองวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ประชากรที่ศึกษา คือ คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 13 คน ครูและผู้บริหาร จำนวน 25 คน ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้บริหาร และผู้ปกครองนักเรียนที่มีผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยใช้วงจร PDCA นำมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจากความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การร่วมกิจกรรมของชุมชน รองลงมา คือ การให้บริการชุมชน ความคิดเห็นของครู ผู้บริหาร ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน รองลงมาคือ การร่วมกิจกรรมชุมชน 2) ผลการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยใช้วงจร PDCA ของโรงเรียนคอนทองวิทยาด้านการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ทำให้ชุมชนทราบข้อมูลข่าวสารผลการดำเนินการกิจกรรมของโรงเรียน ด้านการให้บริการแก่ชุมชน ให้ชุมชนมาใช้อาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรม ด้านการจัดกิจกรรมของชุมชน นำนักเรียนไปร่วมแห่เทียนในวันเข้าพรรษา เป็นต้น ด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เชิญผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง มาร่วมกิจกรรมวันสำคัญของโรงเรียน เป็นต้น ด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ เช่น นำนักเรียนไปร่วมพิธีวันแม่ วันพ่อแห่งชาติขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนทอง และไปร่วมประเพณีลอยกระทงขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น 3) การศึกษาความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษา ครู

ผู้บริหารและผู้ปกครองนักเรียนที่มีผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยใช้วงจร PDCA พบว่า ความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษา เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจของครู ผู้บริหาร เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ เมื่อพิจารณารายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน เมื่อพิจารณาในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เมื่อพิจารณารายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

ทิพรัตน์ จันทนา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงบประมาณโดยใช้วัฏจักรคุณภาพของเคมีงในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 36 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ โดยใช้วัฏจักรคุณภาพของเคมีงในโรงเรียนขนาดเล็กตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการสถิติที่ใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงบประมาณโดยใช้วัฏจักรคุณภาพของเคมีงในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณ โดยใช้วัฏจักรคุณภาพของเคมีงในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2
 - 2.1 ควรดำเนินการ โดยคณะกรรมการวิเคราะห์นโยบายและข้อมูลทั้งของหน่วยงานต้นสังกัดและของโรงเรียน เพื่อรองรับการจัดสรรงบประมาณประจำปี
 - 2.2 ควรมีคณะกรรมการศึกษารอบงบประมาณ จัดทำแผนการใช้งบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน และเสนอขอใช้ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน
 - 2.3 ควรกำหนดผู้ตรวจสอบและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด
 - 2.4 ควรมีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน จัดหารายได้ของโรงเรียนจากการจัดกิจกรรมสร้างอาชีพวางระเบียบการใช้ทรัพยากรที่โรงเรียนมีให้คุ้มค่า
 - 2.5 ต้องยึดถือระเบียบปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด
 - 2.6 มีผู้รับผิดชอบงานบัญชีโดยเฉพาะ ปฏิบัติตามระเบียบกำหนด
 - 2.7 มีเจ้าหน้าที่พิเศษเฉพาะ ใช้ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ดำเนินการตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการประจำปี

วิลาวัณย์ ประสานจิตร (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานอนามัยโรงเรียนตามระบบ PDCA ในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ จำนวน 43 คน ครูผู้สอนโรงเรียนการศึกษาพิเศษ จำนวน 313 คน รวมทั้งสิ้น 356 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามการศึกษาสภาพการบริหารงานอนามัยโรงเรียนตามระบบ PDCA ในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ และแบบสัมภาษณ์แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานอนามัยตามระบบ PDCA ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานอนามัยโรงเรียนตามระบบ PDCA ในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานการศึกษาพิเศษ พบว่า การวางแผนงานอนามัยโรงเรียน การปฏิบัติงานอนามัยโรงเรียน การนิเทศ/กำกับ/ติดตาม มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนการสรุปรายงานผล/ปรับปรุงแก้ไขมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง 2) การกำหนดแนวทางการบริหารงานอนามัยโรงเรียนตามระบบ PDCA ในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานการศึกษาพิเศษ สรุปได้ดังนี้ ด้านการวางแผนงานอนามัยโรงเรียน ควรมีการประชุมและมีการวางแผนการดำเนินงานอนามัยโรงเรียน มีการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานอนามัยโรงเรียน มีแผนการนิเทศติดตาม ด้านการปฏิบัติงานอนามัยโรงเรียน ควรมีการประชาสัมพันธ์/ประชุมชี้แจงนโยบายกับผู้ปกครอง ปีการศึกษาละ 2 ครั้ง มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียนช่วงปิดภาคเรียน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและแสวงหาความร่วมมือกับชุมชน ด้านการนิเทศ/กำกับ/ติดตามงานอนามัยโรงเรียน ควรมีคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงาน มีการสรุป/การประเมินผล และจัดทำรายงานผลการประเมินโครงการ มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง จากการดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการเพื่อแก้ไขและพัฒนางานให้ชุมชนร่วมตรวจสอบทบทวนการดำเนินงานอนามัยโรงเรียน ด้านการสรุปรายงานผล/ปรับปรุงแก้ไขงานอนามัยโรงเรียน ควรมีการจัดทำข้อมูลแสดงจุดอ่อน/จุดแข็งของการดำเนินกิจกรรมงานอนามัยโรงเรียน มีการใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอนามัยโรงเรียน ประกอบด้วย งานด้านการบริการอนามัยโรงเรียนด้านสุขศึกษา ด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน

สุไรยา ชินณรงค์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานวิชาการตามกระบวนการ PDCA ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดยะลา จำนวน 272 คน ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับทักษะการบริหาร เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค 2) ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการ PDCA พบว่า ด้านการวางแผน (Plan) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนการมอบหมายการ

ปฏิบัติงานวิชาการตรงตามวุฒิและความรู้ความสามารถของครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการวางแผนจัดให้มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทุกชั้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกกลุ่มประสบการณ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ มีการวางแผนการจัดแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ โดยครูและนักเรียน ผู้ปกครองหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน (Do) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานวิชาการตามกระบวนการ PDCA ด้านการปฏิบัติตามแผนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเข้ารับการประชุมอบรมทาง วิชาการ รองลงมาคือ วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอนและข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ดำเนินการนิเทศภายในตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้อย่างพอเพียง ด้านการประเมินผล (Check) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานวิชาการตามกระบวนการ PDCA ด้านการประเมินผลการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเข้ารับการประชุมอบรมทางวิชาการ มีการติดตามตรวจสอบผลการเข้าร่วมอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ มีการตรวจสอบติดตามการส่งแผนการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกกลุ่มประสบการณ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีการตรวจสอบการนิเทศภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ ด้านการปรับปรุงแก้ไข (Action) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานวิชาการตามกระบวนการ PDCA ด้านการปรับปรุงแก้ไข โดยภาพรวมพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ นำผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอนและตัดสินผลการเรียน รองลงมาคือ มีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีโอกาสเข้ารับการประชุมอบรมทางวิชาการและข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ มีการปรับปรุงการจัดเอกสารหรือหนังสือสำหรับค้นคว้าหาความรู้ให้เพียงพอมีคุณภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย เครือข่ายผู้ปกครอง ยังไม่พบว่าม้งานวิจัยที่พัฒนาแนวทางการดำเนินงานเครือข่ายผู้ปกครองในโรงเรียนที่ชัดเจน แต่ก็สามารถใช้ผลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาใช้สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยครั้งต่อไป