

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
 - 1.1 แนวคิดและความหมายของยุทธศาสตร์
 - 1.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์
 - 1.3 ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
 - 2.3 สภาพและปัญหาปัจจุบันของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
 - 2.4 ยุทธศาสตร์พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ
 - 3.1 แนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - 3.2 ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - 3.3 ปัญหาการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
4. สภาพการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

7. สรุปหลักการแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

1.1 แนวคิดและความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ทั้งสองคำมาจากคำว่า “Strategy” เป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกสองคำรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งแปลว่ากองทัพกับ “Legic” ซึ่งหมายถึงการนำหรือผู้นำ กลยุทธ์ในความหมายเดิมเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์การรบ เพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยใช้สรรพกำลัง และอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำหรับในทางการบริหารทั่วไปนั้นในช่วงทศวรรษที่ 1950 มุลนิธิฟอร์ดภายใต้แกนนำของ โรเบิร์ต แมคนามารา (Robert McNamara) อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริกา ร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาหลายมหาวิทยาลัย ทำการวิจัยในเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางการทหาร จากผลงานของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหาร กอร์ดอนและเจม กล่าวไว้ว่าการศึกษาด้านการบริหารมีความจำเป็นต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น และผนวกวิชาด้านนโยบายธุรกิจเข้าไว้ในหลักสูตรด้วย เพื่อสร้างนักบริหารให้มีทักษะในการแก้ปัญหามากยิ่งขึ้นและนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา

คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก และผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลายเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ อันมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมากกลยุทธ์ จึงได้รับการนำมาใช้อย่างมากในการวางแผน ที่เรียกว่าแผนเชิงกลยุทธ์ หรือแผนเชิงยุทธศาสตร์ กอร์ดอนและโฮเวล (Gordon and Howel, 2010, pp.110-113) “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” นั้น มีความหมายอย่างเดียวกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกที่จะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือรูปแบบของการตัดสินใจและการปฏิบัติการบางอย่างที่ผู้บริหารใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (กิริติ ชยยิ่งยง, 2548, หน้า 158)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบแผนหรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรต้องการ (อนิวัช แก้วงานง, 2551, หน้า 2)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (พสุ เดชะรินทร์, 2551, หน้า 44-45)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง การระบุแนวทางในการแข่งขันว่า องค์กรจะทำอะไรเพื่อมุ่งสู่การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร (ประดิษฐ์ ภิญ โยภาสกุล, 2552, หน้า 56)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่แปลกใหม่ มีการใช้ความคิดเพื่อถ่วงถ่วงแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภทให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไม่ว่าขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใดได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งก็ตาม (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ 2553, หน้า 21)

ความหมายของยุทธศาสตร์โดยใช้หลัก 5Ps

1. ยุทธศาสตร์คือแผน (Strategy is a plan = P1) องค์กรกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต และเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ หรือเป็นวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

2. ยุทธศาสตร์คือแบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) เกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

3. ยุทธศาสตร์คือกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is a position = P3) ฐานะหรือตำแหน่งขององค์กรในสนามแข่งขัน อันเกิดจากการวิเคราะห์และเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

4. ยุทธศาสตร์คือทัศนภาพ (Strategy is a perspective = P4) วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5. ยุทธศาสตร์คือวิถีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) การดำเนินงานโดยใช้กลวิธีที่แยบยลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1994, pp. 23-32)

จากที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น สามารถสรุปรวมความหมายของยุทธศาสตร์ได้ว่า เป็นแนวทางที่จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์จะต้องมีองค์ประกอบหลักๆ 3 องค์ประกอบ คือ 1) เป้าหมาย (Ends) 2) วิธีการไปสู่เป้าหมาย (Ways) และ 3) เครื่องมือ (Means) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยเป้าหมายของยุทธศาสตร์นั้นจะมีความสอดคล้องและมีระยะเวลาที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้

1.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์

ภายใต้ความพยายามในการจัดการปัจจุบัน ที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนความสำเร็จในวันนี้อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคตหรือการดำเนินงานที่เคยล้มเหลวในอดีตอาจนำกลับมาใช้ได้อีกในอนาคต ความไม่แน่นอนดังกล่าวทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาอยู่เสมอที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เนื่องจาก

ยุทธศาสตร์สามารถทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้โดยมีความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น สิ่งที่จะต้องนำมาเป็นองค์ประกอบในการนำการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในองค์กร ได้แก่ การวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินยุทธศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (อนิวัช แก้วจางง, 2551, หน้า 3)

เนื่องจากในแต่ละธุรกิจย่อมมีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการซึ่งถึงความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรต้องมียุทธศาสตร์คือ การสร้างความแตกต่าง เพราะความแตกต่างจะก่อให้เกิดความต้องการ ยิ่งมีความแตกต่างมากเท่าไร ยิ่งทำให้เป็นจุดเด่นมากขึ้น ยิ่งทำให้คนต้องการมากขึ้น เมื่อมีความต้องการมากขึ้น โอกาสที่เราจะขายสินค้าและบริการของเรานั้นก็เพิ่มมากขึ้น ยุทธศาสตร์คือเครื่องทุนแรงในการบริหารงานเพื่อไปสู่จุดหมายนั่นเอง คำว่าเครื่องทุนแรงคือสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรไปถึงจุดหมายด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า ประสิทธิภาพสูงกว่า ไปถึงจุดหมายได้ดีกว่าเร็วกว่า ความเสี่ยงน้อยกว่าองค์กรที่เป็นคู่แข่งกัน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2551, หน้า 36-37)

ยุทธศาสตร์เป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์กร ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงผู้บริหารระดับล่างโดยมุ่งเน้นแผนการเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลูคกี้และเดวิด (Luecke, & David, 2009, pp.8-9)

จากความสำคัญของยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากเพราะยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทำให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงผู้บริหารระดับล่างและยังเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทุกปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านโอกาสหรืออุปสรรคทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางอันนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

1.3 ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการบางท่าน กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์จะดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ทั้งนี้ องค์กรธุรกิจ โดยทั่วไปได้จำแนกยุทธศาสตร์เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ ซึ่งยุทธศาสตร์แต่ละระดับจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันตามลำดับ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ยุทธศาสตร์แต่ละระดับ มีรายละเอียดดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ระดับองค์กรหรือยุทธศาสตร์ระดับบริษัท เป็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดและตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางองค์กรและมุ่งเน้นการพัฒนา

ธุรกิจขององค์กรว่าควรดำเนินธุรกิจอะไร ควรมีการจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละประเภทอย่างไร โดยภาพรวมองค์กรควรดำเนินงานไปในทิศทางใด ยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่กำหนดโดยทั่วไปเพื่อการดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์การเจริญเติบโต ยุทธศาสตร์การคงตัว ยุทธศาสตร์การหดตัว การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และยุทธศาสตร์การผสมผสาน เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ เป็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์องค์กรให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่หรือยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานระดับแผนก ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติการในองค์กร โดยมุ่งเน้นปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานของแผนกงานต่างๆบรรลุถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรม สามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้ ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่จะให้การสนับสนุนยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจและยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (อนิวัช แก้วจันทังค์ 2551, หน้า 7-8 และสุพาณี สฤณภูวนิช, 2546, หน้า 178-310)

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรจะมีจุดเริ่มต้นมาจากการวิเคราะห์ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ว่ามีทรัพยากรอะไรบ้าง ต่อมาก็ต้องประเมินความสามารถขององค์กรว่าเก่งในเรื่องอะไร เชี่ยวชาญในเรื่องอะไร และถ้านำทรัพยากรและความสามารถมาประสานประโยชน์ร่วมกันก็จะก่อให้เกิดยุทธศาสตร์องค์กรที่เหมาะสม ในขณะที่เดียวกันยุทธศาสตร์ที่เลือกสรรแล้วก็จะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรต้องเสริมสร้างทรัพยากรและ/หรือความสามารถขององค์กร ไปตามทิศทางของยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

ขั้นแรกต้องดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ก่อน ขั้นต่อมาคือการนำเอาผลการวิเคราะห์มา กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการกิจบรรลุตามเป้าหมายได้ ด้วยศักยภาพขององค์กรที่มีอยู่แล้ว ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์มี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอน 1 กำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์

การกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น

รูปแบบ 1 กำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์เชิงรุก เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากจุดแข็งขององค์กร

2. ยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากจุดอ่อนขององค์กรควรระวังแก้ไขหรือป้องกันจุดอ่อนขององค์กรได้อย่างไร

3. ยุทธศาสตร์สร้างความได้เปรียบจากโอกาส เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอกว่า ควรจะอย่างไรจึงจะทำให้โอกาสเกิดขึ้นนั้นเกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

4. ยุทธศาสตร์สร้างภูมิคุ้มกัน เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากภัยคุกคามควรทำอย่างไรจึงจะสามารถรับมือกับภัยคุกคามที่กำลังจะเข้ามาได้

รูปแบบ 2 กำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ โดยจับคู่ผลของการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์บุกตลาด เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากจุดแข็งและโอกาส
2. ยุทธศาสตร์เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากจุดแข็งและภัยคุกคาม

3. ยุทธศาสตร์สร้างภูมิคุ้มกัน เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากจุดอ่อนและภัยคุกคาม

4. ยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากโอกาสและจุดอ่อน

รูปแบบ 3 กำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ ตามกลุ่มของปัจจัย ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์เชิงรุก เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากจุดแข็งและโอกาสเป็นหลัก

ยุทธศาสตร์เชิงรับ เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากจุดอ่อนและภัยคุกคามเป็นหลัก

รูปแบบ 4 กำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์จากภาพรวมของผลการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาข้อมูลในภาพรวม แล้วนำมาใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ หรืออาจจะกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นมาก่อน แล้วมาพิจารณาว่าสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์หรือไม่

ขั้นตอน 2 คัดเลือกยุทธศาสตร์หลักขององค์กร

เมื่อได้ทางเลือกยุทธศาสตร์แล้ว ก่อนที่จะกำหนดยุทธศาสตร์นั้น ควรจะมีการกำหนดกติกาหรือหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกก่อน มิเช่นนั้นอาจทำให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หลักเกณฑ์คัดเลือกยุทธศาสตร์มีดังนี้

1. แตกต่าง ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่จะนำมากำหนดยุทธศาสตร์จะต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพราะถ้าเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมือนกับองค์กรอื่น โอกาสที่เราจะแตกต่างจากองค์กรอื่นนั้นมีน้อยมาก

2. เป็นไปได้ ในภาคปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นไปได้ในการลงทุน ความเป็นไปได้ในเรื่องของเวลา

3. มองเห็นความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ยุทธศาสตร์จะต้องสามารถทำนายหรือพอจะบอกได้คร่าวๆ ว่าถ้าดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แล้ว โอกาสที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จนั้นเป็นอย่างไร สามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าผลที่ได้จากยุทธศาสตร์นั้นๆ คืออะไร เท่าไร และเมื่อไร

4. ครอบคลุม ยุทธศาสตร์ที่ดีควรจะครอบคลุมในทุกด้านที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

5. สัมพันธ์กัน การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลระหว่างยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ ด้วย เพราะถ้ามียุทธศาสตร์ดี แต่ขาดความสัมพันธ์กัน ผลของความสำเร็จในระดับองค์กรอาจจะไม่เกิดขึ้น สำหรับขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือกยุทธศาสตร์มีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

5.1 ประเมินประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจสอบดูว่าทางเลือกยุทธศาสตร์ในแต่ละข้อนั้นมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยใช้หลักเกณฑ์คือความแตกต่าง เป็นไปได้ในภาคปฏิบัติ มองเห็นผลสำเร็จ

5.2 ตรวจสอบความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ เป็นการนำผลการคัดเลือกมาตรวจสอบขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนที่ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์

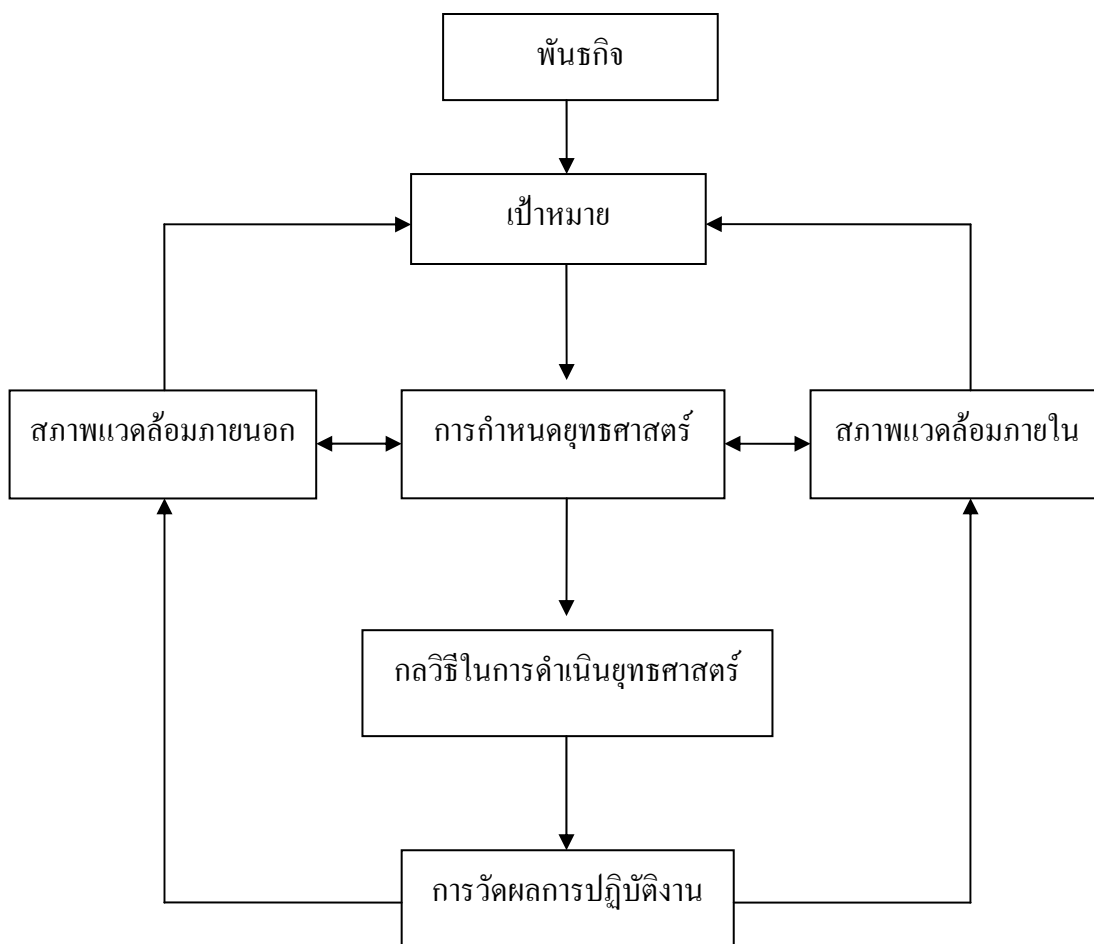
เมื่อองค์กรมียุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการตรวจสอบว่ายุทธศาสตร์ทั้งหมดนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งแนวคิดที่นำมาใช้ในปัจจุบัน คือแนวคิดของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) โดยจะต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้

1. ยุทธศาสตร์ทั้งหมดเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่?
2. ยุทธศาสตร์ใดเป็นเหตุ ยุทธศาสตร์ใดเป็นผล
3. ยุทธศาสตร์ใดไม่เข้าพวก คือไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์อื่นเลย?
4. ยุทธศาสตร์ใดมีส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์อื่นๆ มากกว่าหนึ่งยุทธศาสตร์?

ยุทธศาสตร์ที่องค์กรเลือกในแต่ละยุทธศาสตร์ จะต้องมีความสัมพันธ์กันในภาพรวม โดยจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบความครบถ้วน และความสัมพันธ์กันของยุทธศาสตร์ ถือเป็นขั้นสูงสุดขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2551, หน้า 36-51)

การกำหนดยุทธศาสตร์โดยทั่วไปเริ่มจากการวิจัยอย่างมีหลักการ และการวิเคราะห์เชิงลึกร่วมกับกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการจะจัดการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว โดยต้องมีแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อประเด็นสำคัญขององค์กร เมื่อมีแผนปฏิบัติการแล้วจึงขยายความวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เป็น

ทิศทางต่อไป ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องใช้เวลาและการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ และมีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพราะหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตนเองเผชิญอยู่ และสามารถให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ควรทำและทิศทางที่ควรมุ่งไปให้ถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะทำให้ได้รับความร่วมมือในการนำแผนที่มีส่วนร่วมไปปฏิบัติ หน่วยงานระดับปฏิบัติการถือเป็นศูนย์กลางในการนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติ เพราะหน่วยงานดังกล่าวมีส่วนผสมของความเป็นผู้นำ มีทรัพยากรบุคคล และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล การจัดทำแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้นำของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ระดับองค์กรและระดับหน่วยปฏิบัติการจะสอดคล้อง และประสานกันได้อย่างลงตัว รวมทั้งสามารถแปลงไปลงสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ ลูคกี้และเดวิด (Luecke & David, 2009, pp.13-15)



ภาพประกอบ 2 กระบวนการของยุทธศาสตร์

ที่มา : ลูคกี้และเดวิด (Luecke & David, 2009, p.14)

ปัจจัยที่ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. อยู่บนรากฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง และการวิเคราะห์ข้อมูลต่างเหล่านั้นก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล ติดตามข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ต่างๆ ให้เหมาะสม

2. มุ่งเน้นไปสู่การนำไปปฏิบัติได้ และเป็นเอกฉันท์ ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมยอมรับในแผนดังกล่าว และต้องมั่นใจว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ จะได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติหรือไม่ และทำอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับได้ (ชนินทร์ ชุณหพันธ์ภักย์, 2544, หน้า 17-18)

กระทรวงศึกษาธิการเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา และช่วยส่งเสริมในด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การเข้าถึงสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา จึงได้มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไว้ในช่วง พ.ศ.2554-2556 โดยมีการวิเคราะห์สภาพการใช้งานและความต้องการเกี่ยวกับเทคโนโลยี มีการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามในระบบการจัดการด้านการศึกษา หลังจากนั้นได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา 4 ข้อ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการบริการทางการศึกษา (แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา 2554-2556, หน้า 36)

จากนักวิชาการกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นการคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยการวิเคราะห์ร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งอาจจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อดูว่าองค์กรมีศักยภาพเพียงใด มีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่จะเข้ามาสร้างโอกาสและเป็นภัยคุกคามอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นในแต่ละองค์กรอาจจะกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ สำหรับกระทรวงศึกษามีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาโดยกำหนดยุทธศาสตร์เป็นมาตรการในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา 4 ข้อ คือ 1) สร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) สนับสนุนการเรียนการสอนด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการบริการทางการศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

2.1 ความหมายของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

ความหมายของ “การพัฒนา” มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ ดังนี้ การพัฒนาเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากลุ่มงาน ทีมงาน ตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่นแม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราก็ตาม ดังนั้นการที่จะไปพัฒนาใครก็ควรที่จะหาทางพัฒนาปรับปรุงตนเองก่อน เพราะเมื่อไปพัฒนาคนอื่นเขาจะพึงยอมรับ เชื่อถือและศรัทธาโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการอาชีพครู (อำภา บุญช่วย, 2537, หน้า 8)

การพัฒนาเป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง (ชาญชัย อาจินสมาจาร 2540, หน้า 10)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนา เป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีที่จะทำให้ตนเองเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) จากการศึกษาเอกสารได้มีผู้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศหลายความหมายดังนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้เป็นสารสนเทศ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้เป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสาร และการส่งผ่านข้อมูลและสารสนเทศให้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น (กิตติ ภัคดีวัฒนกุล, 2546, หน้า 4)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้งานที่เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้เป็นสารสนเทศ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้นั้นจะต้องสนับสนุนการทำงานตั้งแต่การนำเข้า การจัดเก็บ การจัดการ การป้องกัน การสื่อสาร และการค้นคืนสารสนเทศ โดยจะต้องผสมผสานเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างลงตัวจึงจะช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ (พนิดา พานิชกุล, 2548, หน้า 4)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การประยุกต์นำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ มาใช้ดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ (จรัส อติวิทยากรณ์, 2550, หน้า 6)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (พรณี สวนเพลง, 2552, หน้า 82)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การจัดกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศ หรือสารสนเทศในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การเสาะแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็ว ทันต่อการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ (สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ ; อ้างถึงใน พรณี สวนเพลง, 2552, หน้า 82)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็ว ของข้อมูลให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

เทคโนโลยีต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. ระบบประมวลผล ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานและความต้องการสารสนเทศที่หลากหลาย ทำให้การจัดการและการประมวลผลข้อมูลด้วยมือไม่สะดวก ค่าใช้จ่าย และอาจจะผิดพลาด ปัจจุบันต้องนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล เพื่อให้การทำงานถูกต้องและรวดเร็ว

2. ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม การสื่อสารข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการจัดการและประมวลผล รวมทั้งการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

3. การจัดการข้อมูล เป็นศิลปะในการจัดรูปแบบ และการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (ไพบุลย์ เกียรติโกมล และ ณีฐพันธ์ เจชรนนท์, 2551, หน้า 13)

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ ตลอดจนข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ให้กันและกัน โดยผ่านทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ จนเกิดการกำหนดเป้าหมายรู้เรื่องราวที่ร่วมกัน (สนิท สัตโยภาส, 2546, หน้า 2)

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารเพื่อสื่อความหมายต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร มีลักษณะเป็นทั้งเครื่องมือและวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อบุคคล องค์กร (วรมน เจริญสุวรรณ และคณะ, 2548, หน้า 41)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก เรื่องราวต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยผ่านสื่อต่าง ๆ และเกิดความเข้าใจในเรื่องราวที่ร่วมกัน

ความหมายของเพื่อการศึกษา

ตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ระบุความหมายของคำว่า “เพื่อการศึกษา” หมายถึง ภารกิจที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ หรือ การเรียนการสอน เช่น การวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและแผนการเรียนการสอน การจัดทำสื่อการเรียนการสอนและสาระความรู้ เป็นต้น (แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2554-2556, 2554, หน้า 2)

จากที่นักวิชาการกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา หมายถึงการนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้เป็นสารสนเทศมีความถูกต้อง สามารถถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้อย่างรวดเร็วทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

มนุษย์แต่ละคนตั้งแต่เกิดมาได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เป็นจำนวนมาก เรียนรู้สภาพสังคมความเป็นอยู่กฎเกณฑ์และวิชาการ ความรู้ที่เก็บสะสมในสมองของมนุษย์เกิดจากข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ข้อมูลเหล่านี้มาจากสื่อ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ หรือแม้แต่การสื่อสารระหว่างบุคคล จึงมีผู้กล่าวว่ายุคนี้เป็นยุคของสารสนเทศลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพื้นฐานของเทคโนโลยีย่อมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของสังคมสมัยใหม่อยู่มาก ลักษณะเด่นที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการประกอบการทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบข้อมูล และการใช้ข้อมูลได้ดี การบริการต่างๆ จึงเน้นรูปแบบการบริการแบบกระจาย เช่น ผู้เรียนบางสถาบันสามารถใช้คอมพิวเตอร์สอบถามผลสอบจากที่บ้านได้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการในหน่วยงานต่างๆ ปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างพัฒนาระบบรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในองค์กร เช่น ระบบทะเบียนราษฎร์ ระบบเวชระเบียนในโรงพยาบาล ระบบการจัดเก็บข้อมูลภาษี ในองค์กรทุกระดับเห็นความสำคัญที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

4. เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนต้องเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี สังเกตได้จาก การพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้ตารางคำนวณ และใช้อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมแบบต่างๆ มากขึ้น (จรัส อติวิทยากรณ์, 2550, หน้า 6)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในภาคการศึกษา

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะครอบคลุม 3 ประเด็น ได้แก่

1. การได้รับโอกาสที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนจะช่วยให้ผู้สอนผู้เรียนได้รับโอกาสเพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัด ได้แก่ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียน ด้านการเข้าถึงระบบข้อมูลข่าวสาร ด้านการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ด้านการสร้างเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

ด้านการจัดปัญหาเรื่องเวลาและสถานที่ ด้านการเลือกยุทธศาสตร์การสอน

ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอน พบว่าการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเรียนการสอนช่วยให้ผู้สอนสามารถบริหารจัดการห้องเรียนได้ดีขึ้น ช่วยในเรื่องของการสื่อสารให้ไปอย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย และพัฒนาการสอนที่ก้าวเข้าสู่ระดับสากล สามารถแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้เรียนและผู้สอนได้เป็นอย่างดี

ด้านการเข้าถึงระบบข้อมูลข่าวสารและด้านการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นมากขึ้น พบว่าเทคโนโลยีสามารถช่วยให้ผู้สอนจัดการเรียนรู้ได้หลากหลายและยืดหยุ่น ในเรื่องของเวลา สถานที่ เนื้อหา และวิธีสอน ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และรับรู้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ด้านการสร้างเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน พบว่า การใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างแท้จริงเป็นการเปิดโลกแห่งการเรียนรู้ที่กว้างขวาง

2. การเรียนรู้ร่วมสมัยด้วยเทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนนั้น สามารถประยุกต์ใช้ได้ 3 ลักษณะได้แก่ ด้านระบบการจัดการในรายวิชา ด้านระบบการจัดการเรียนรู้ และด้านระบบการจัดการในเนื้อหาวิชา

การสร้างบทเรียนเพื่อใช้สอนในรายวิชา ครูผู้สอนสามารถนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม คัดเลือกเนื้อหาได้จากเว็บไซต์ นำมาสร้างเป็นบทเรียนและใช้ในการสนับสนุน การเรียนรู้ได้อย่างมากมาย และยังช่วยในเรื่องของการวัดผลและประเมินผลมีความปลอดภัย เที่ยงตรง ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือ

3. การเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี รอน โอลิเวอร์ (Ron Oliver) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 9)

เราไม่อาจหยุดยั้งอิทธิพลของเทคโนโลยีที่รุกคืบเข้าไปในสถานศึกษาได้อย่างแน่นอน จึงเป็นหน้าที่ของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอนต้องพัฒนาตนเองให้พร้อมสำหรับ เทคโนโลยีใหม่และสังคมใหม่ เพื่อจะได้นำเอาพลังของเทคโนโลยีในรูปของคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่อไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 9)

การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียน สามารถเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย เรียนรู้ได้จากสื่อที่บรรจุข้อมูลมหาศาล สามารถค้นหาคำตอบ และข้อมูลได้ตลอดเวลา สามารถดาวน์โหลดข้อมูลที่พบ และนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้ไม่มีที่ สิ้นสุด สามารถแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางไกลร่วมกัน เนื่องจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นสื่อ เคลื่อนไหวที่ใช้สื่อสาร และค้นคว้าข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว กว้างไกล และทันสมัยมากที่สุดใน โลกยุค โลกาภิวัตน์ (ลินดา เกณฑ์มา, 2551, หน้า 13)

เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อการศึกษามาก โดยเฉพาะเทคโนโลยี ทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคมมีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเรื่องการเรียนรู้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสารเช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารใน World wide web เป็นต้น
2. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษา ในเรื่องของการวางแผน การดำเนินการ การติดตามและประเมินผล
3. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่นการสื่อสารระหว่างผู้สอน กับผู้เรียน โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การใช้โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ (จรัส อติวิทยากรณ์, 2550, หน้า 141)

พัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศสร้างความท้าทายแก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ เนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศได้สร้างผลกระทบในเชิงลึกต่อวัฒนธรรม ความคิด และรูปแบบในการ แก้ปัญหาของบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการทำความเข้าใจในศักยภาพ และความสามารถ ประยุกต์เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบูลย์ เกียรติโกมล, 2542, หน้า 12)

เทคโนโลยีสารสนเทศกำลังมีบทบาทอย่างกว้างขวางในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การบริการ สังคม อุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อมและการศึกษา เป็นต้น โดยเฉพาะงานทางด้านสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในการจัดการบริการสารสนเทศเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้ และการจัดระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 176)

เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญและมีบทบาทมากในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลไว้เป็นหมวดหมู่ในฐานะข้อมูลของสถานศึกษา ทำให้สามารถค้นหาข้อมูลต่างๆ มาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน
2. ช่วยในการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้เป็นสารสนเทศรูปแบบต่างๆ เช่น ตาราง กราฟ เป็นต้น ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบรายงานและเข้าใจสถานการณ์นำสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. ช่วยในการรายงานข้อมูลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็วถึงแม้จะอยู่ห่างไกลกันก็ตาม อีกทั้งสามารถนำข้อมูลไปประมวลผลต่อได้ทันทีโดยไม่ต้องบันทึกข้อมูลใหม่
4. ช่วยในการบริหารโดยตรงของผู้บริหาร เช่น การบริหารงานโครงการ การบันทึกตารางนัดหมาย การบันทึกข้อมูลส่วนตัว การจัดทำเอกสารส่วนตัว การคำนวณหรือการประมวลผลบางอย่าง เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547, หน้า 80-81)

จากความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทต่อทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างมากสำหรับสถานศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทและมีความสำคัญมากในเรื่องของการเรียนรู้ การสนับสนุนการจัดการศึกษา การสื่อสาร การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การรายงานข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนและประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2.3 สภาพปัญหาปัจจุบันของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

ครรรชิต มาลัยวงศ์ กล่าวว่า แม้ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการศึกษาในระดับต่างๆ มากขึ้น แต่ปรากฏว่าการที่จะนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างจริงจังนั้น ยังมีอุปสรรคและปัญหาดังนี้ (ครรรชิต มาลัยวงศ์, 2540, หน้า 55-57)

1. การขาดการผสมผสานไอทีเข้ากับหลักสูตร การร่างการอนุมัติหลักสูตรต่างๆของสถาบันการศึกษา รวมทั้งของทบวงมหาวิทยาลัยก็เป็นไปอย่างผิวเผิน ไม่มีการจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรให้ชัดเจน การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยสอนไม่เกื้อหนุนการเรียนรู้เท่าที่ควร

2. การขาดการศึกษาวิจัยในระดับชาติในด้านที่เกี่ยวกับการนำคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้ในการศึกษาว่าได้ผลดีหรือไม่อย่างไร

3. การขาดแหล่งกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านไอทีเพื่อการศึกษา ปัจจุบันไม่มีหน่วยงานใดที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางสารสนเทศทางด้านนี้ แม้ว่ากรมวิชาการและสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของกระทรวงศึกษาธิการมีความสนใจทางด้านนี้ แต่บทบาทดังกล่าวยังไม่ชัดเจนการดำเนินงานยังไม่มียผลให้ประจักษ์ชัด

4. การขาดการสนับสนุน เริ่มจากฝ่ายบริหารและผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจแนวความคิดฝ่ายจัดสรรงบประมาณเห็นคุณค่าและสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อร่วมงานสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงาน ปัญหาที่ประสบคือการทำงานของหน่วยงานมีลักษณะต่างคนต่างทำไม่ร่วมมือกัน ไม่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการคนอื่นกล่าวถึงอุปสรรคของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา ได้แก่ (สมชาย เทพแสง, 2547, หน้า, 57-58)

1. ขาดผู้นำที่เหมาะสม ยังไม่เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการบริหารและการจัดการยังไม่กระจายอำนาจ มองว่าเทคโนโลยีเป็นเรื่องไกลตัว ยุ่งยากในการปฏิบัติ

2. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ธุรกิจ เอกชน ชุมชน และประชาชน

3. ขาดผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ขาดผู้มีความรู้ในการผลิตสื่อการสอนด้านคอมพิวเตอร์ ขาดผู้แนะนำและนิเทศงานในการใช้เทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ได้เต็มที่

4. ขาดงบประมาณในการสนับสนุน สถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นการก่อสร้างมากกว่าการพัฒนาสื่อการสอน เพราะอาคารสิ่งก่อสร้างเป็นอนุสาวรีย์ของผู้บริหารที่มองเห็นภาพลักษณ์ชัดเจนที่สุด จนละเลยการพัฒนาสื่อการสอน โดยเฉพาะเทคโนโลยี ซึ่งผู้นำการศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้มีประสบการณ์มาทางด้านนี้ จึงไม่ค่อยสนใจและให้การสนับสนุนเท่าที่ควร

5. มีการอบรมมากแต่มิได้เจาะลึกถึงประโยชน์ที่ได้รับ

6. การทำงานไม่ต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ซึ่งมีภาระหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมครบตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและสามารถจัดการศึกษาได้ทุกท้องที่ ซึ่งปัจจุบันมีการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้เป็นจำนวนมาก แต่

ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูหรือครูสอนไม่ตรงวุฒิ และนักเรียนไม่มีสื่อที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (อุ้มบุญ สิงห์อัศวิน, 2550, หน้า 11)

จากที่นักวิชาการกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จนั้นมีอุปสรรคและปัญหา คือการจัดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การจัดสรรทรัพยากรผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ความรู้ ในการจัดการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การนิเทศและติดตามการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ขาดการศึกษาวิจัยในระดับชาติที่จะทำให้การใช้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพและได้ผล

แนวทางแก้ไข

จากอุปสรรคและปัญหาของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จนั้นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางแก้ไขไว้ดังนี้ ความสำเร็จทางด้านคุณภาพการศึกษาต้องอาศัยกลไก ยุทธศาสตร์ และเทคนิคหรือกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียน โดยเฉพาะในระบบการศึกษาที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก ผู้นำจะต้องบูรณาการเทคโนโลยีสู่ระบบโรงเรียน คอยดูแลให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการวางแผนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความหมาย ซึ่งความเจริญทางการสื่อสารและเทคโนโลยี ต่างเข้ามามีบทบาทในวิถีชีวิตของคนไทยอย่างแยกไม่ออก รวมทั้งระบบการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นระบบเปิด และเป็นกลไกสำคัญที่พัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (สมชาย เทพแสง, 2547, หน้า 55) การส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นหรือเกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาใหม่ที่ตรงกับแนวโน้มของโลกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับภาคเศรษฐกิจและสังคมได้ ควรมีการทบทวนหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเป็นประจำอย่างน้อยทุกๆ 3 ปี เพื่อให้หลักสูตรมีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของตลาดได้ นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศของผู้เรียน สถาบันการศึกษา รวมทั้งปัจเจกชนและชุมชนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนการสอน รวมทั้งกิจกรรมเพื่อทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อช่วยให้สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร อย่างสะดวกรวดเร็ว สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือและสื่อในการจัดการเรียนการสอนแต่ละวิชาในทุกระดับตามความเหมาะสม และส่งเสริมการศึกษาที่สร้างกระบวนการคิดที่เป็นเหตุและผลของประชาชนและนิสััยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยบูรณาการวิธีคิดแบบวิทยาศาสตร์เข้ากับหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ในทุกระดับ (อรุณ จันทวานิช, 2550, หน้า 70)

สรุปได้ว่าแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ประสบผลสำเร็จนั้นคือผู้บริหารต้องสนับสนุนช่วยเหลือในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการทบทวนหลักสูตรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความทันสมัย รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อช่วยให้สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร อย่างสะดวกรวดเร็ว กระทรวงศึกษาธิการเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา จึงมีนโยบายในการบูรณาการเชื่อมประสานข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเหมาะสมกับการใช้งานของแต่ละฝ่ายได้อย่างเป็นระบบหรือเป็นกระบวนการ

ในช่วง พ.ศ. 2554-2556 กระทรวงศึกษาธิการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไว้ดังนี้ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการบริหาร

หลังจากกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าวแล้วการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาลงสู่การปฏิบัติมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ

3.1 แนวคิดการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ

เมื่อองค์การได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้แล้วนั้นขั้นตอนต่อไปคือการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ มีนักวิชาการบางคนกล่าวว่า การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นการเปลี่ยนผ่านยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ไปสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

องค์กร ผู้นำยุทธศาสตร์ลงสู่ปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีเชี่ยวชาญทางปัญญา และเชี่ยวชาญทางอารมณ์ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปใช้จะต้องสอดคล้องกับผู้บริหาร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555, หน้า 282)

3.2 หลักการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ

การที่จะเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบสู่การปฏิบัตินั้น เป็นเรื่องที่จะต้องให้ความสำคัญ ดังนักวิชาการบางคนกล่าวถึงหลักการในการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพเป็นจริงขององค์กร ได้แก่ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในเชิงยุทธศาสตร์ มีผลในการกำหนดแนวปฏิบัติยังคงเป็นไปตามแบบเดิมหรือจะต้องเปลี่ยนแปลงใหม่ และวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดมีองค์กรรองรับในการปฏิบัติการ และประการสุดท้ายการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าหรือค่านิยมร่วมกัน

2. การเลือกแนวทางในการปฏิบัติการ

ในการเลือกแนวทางการปฏิบัติ นั้น บรอดวิน และ โบเจียส (Brodwin & Bourgeois, 1984, pp. 176-190) แนะนำแนวทางในการปฏิบัติการไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

- 2.1 แนวทางการสั่งการ เป็นลักษณะสั่งการจากผู้บริหารระดับบนลงไปยังผู้บริหารระดับรองลงไป การสั่งการเป็นประโยชน์ต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีอำนาจในการสั่งการเต็มที่ ยุทธศาสตร์จะต้องไม่ขัดแย้งกับสถานภาพเดิมของบุคลากร มิเช่นนั้นจะได้รับการต่อต้าน ขณะเดียวกันข้อมูลต้องเพียงพอ และสภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่ และที่สำคัญแนวทางนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดปราศจากอคติ และปลอดจากอิทธิพลทางการเมือง แนวทางนี้มีประโยชน์ต่อนักบริหารระดับสูงที่จะอุทิศตนอย่างเต็มที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และใช้อำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลต่อเรื่องอื่น แต่ข้อเสียคือ ทำให้บุคลากรในองค์กรในระดับปฏิบัติการขาดแรงจูงใจ ขาดการมีส่วนร่วม และอาจจะไม่อยากมีความคิดริเริ่มในเชิงยุทธศาสตร์มากนัก

- 2.2 แนวทางการปรับเปลี่ยน มีลักษณะเป็นการสั่งการจากระดับบน แต่ผู้บริหารจะให้ความสนใจต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสทำความเข้าใจ มีการปรับตัว ปรับงาน ปรับสภาพความคิดและความพร้อมต่างๆ ที่จะทำให้สามารถเผชิญกับความยากลำบากร่วมกัน ซึ่งแนวทางนี้เหมาะกับองค์กรขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่มาก หรือเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ

2.3 แนวทางการร่วมมือ มีลักษณะร่วมกันคิดร่วมกันทำระหว่างผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประสานงาน ผลดี คือ มีการถ่วงถ่วงข้อมูลข่าวสารต่างๆ สร้างความผูกพันกับยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ข้อเสีย คือ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก อาจจะไม่ได้รับการยอมรับน้อย เพราะการต่อรองผลประโยชน์บางด้านระหว่างกลุ่ม

2.4 แนวทางวัฒนธรรม มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวทางการร่วมมือ โดยนอกจากจะรวมถึงผู้บริหารแล้วยังรวมถึงเจ้าหน้าที่ชั้นต้นในระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ผู้บริหารเป็นผู้แนะนำแนวสมาชิกด้วยการสื่อสาร การชี้แจงวิสัยทัศน์กับภารกิจให้ทุกคนรับทราบ และเปิดโอกาสให้พนักงานกำหนดวิธีการของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

2.5 แนวทางการเพิ่มพูน เป็นการรับความคิดเห็นต่างๆจากระดับผู้ปฏิบัติงานส่งผ่านหัวหน้างาน ถึงผู้บริหารระดับกลางจัดทำข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำมาประกอบและประเมินทางเลือกในการกำหนดยุทธศาสตร์ เซอร์โต้และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1990, p. 121)

นอกจากนี้มิลเลอร์ และเดส (Miller & Dess, 1996, p.112 - 114) เสนอแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอีกแนวทางหนึ่ง ดังนี้

1. การวางกำหนดการเชิงยุทธศาสตร์

เป็นแนวทางในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในรูปแบบของโครงสร้างตามลำดับชั้นของ แผน โครงการ และงบประมาณ ซึ่งเหมาะกับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมค่อนข้างสงบราบเรียบ ไม่มีสถานะที่ผันแปรอย่างรวดเร็วมากนัก การดำเนินกิจการค่อนข้างง่ายไม่มีปัญหาสลับซับซ้อน เป็นองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างมาก มีการควบคุมอย่างเคร่งครัดจากหน่วยงานระดับสูง

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางนี้เป็นแนวทางที่นำความรู้จากการค้นพบในองค์กรเช่น การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การค้นคว้า การเรียนรู้ และนำความรู้จากการค้นพบนั้นมาปฏิบัติทำให้เป็นประโยชน์อย่างจริงจัง ผลลัพธ์ที่ได้จากความรู้ด้านปฏิบัติการเท่ากับเป็นการสะสมองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำไปใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในสถานการณ์ที่องค์กรกำลังประสบกับการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผันผวน ทั้งนี้การใช้แนวทางนี้ให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารในการสร้างกลไกต่างๆ ที่ผสมผสานระหว่างโครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน ระบบการควบคุม และการปฏิบัติการในการใช้อำนาจ การสื่อสาร และการใช้บทบาทการเป็นผู้นำ และการสร้างองค์การให้มีพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา

3.3 แผนงานของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

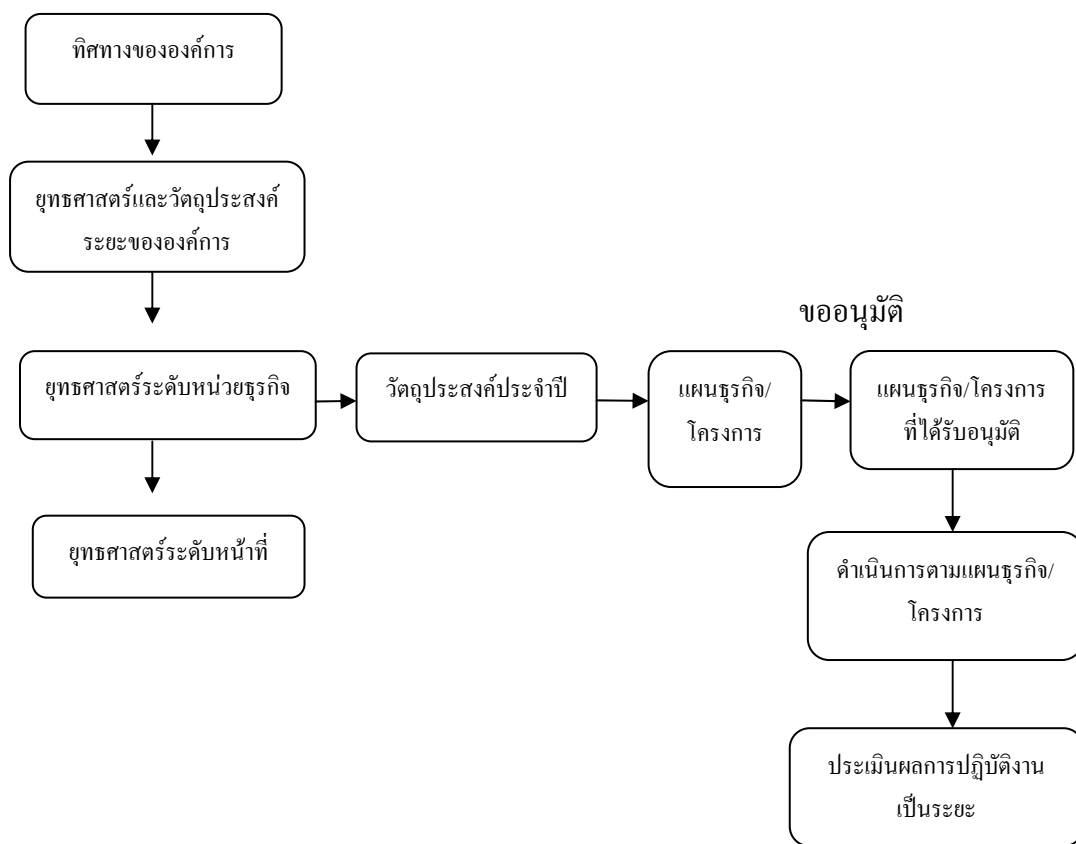
การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัตินั้นนอกจากมีแนวทางในการดำเนินการแล้ว ควรมีแผนงานในการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ ดังนี้ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553, หน้า 51-53)

1. การเสริมสร้างให้องค์การแข่งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ
2. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อกิจกรรมสำคัญเชิงยุทธศาสตร์
3. กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์
4. กำหนดวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อเนื่อง
5. คิดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น ตามบทบาทเชิงยุทธศาสตร์
6. กำหนดรางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ
7. ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานก้าวไป
องค์ประกอบและขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบและขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติไว้ดังนี้

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานประจำปี รวมทั้งวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานด้านต่างๆ กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน แผนดำเนินงานด้านต่างๆ นโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงานและงบประมาณด้านต่างๆ องค์ประกอบที่สำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ โครงสร้างขององค์กร ระบบผลตอบแทนต่างๆ ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบดังกล่าวมีผลทำให้การนำยุทธศาสตร์ปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ที่ต้องประสานงาน การจัดทรัพยากร การจัดองค์กร การติดตามการอำนวยการที่ดี จึงจะทำให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพที่ดี (ชนินทร์ ชุณพันธ์, 2544, หน้า 118-119) ประเด็นสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติคือการกระจายยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับล่าง การสร้างความรับรู้และความเข้าใจในยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อให้แต่ละหน่วยธุรกิจ แต่ละหน้าที่ดำเนิน

กิจกรรมได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยเป้าหมายระดับองค์กรจะมีการกระจายลงมาเป็นเป้าหมายระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ จะมีการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การกำหนดทีมงานที่รับผิดชอบในโครงการต่างๆ การกำหนดแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ตามภาพประกอบ 4 (ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล, 2552, หน้า 130-133)

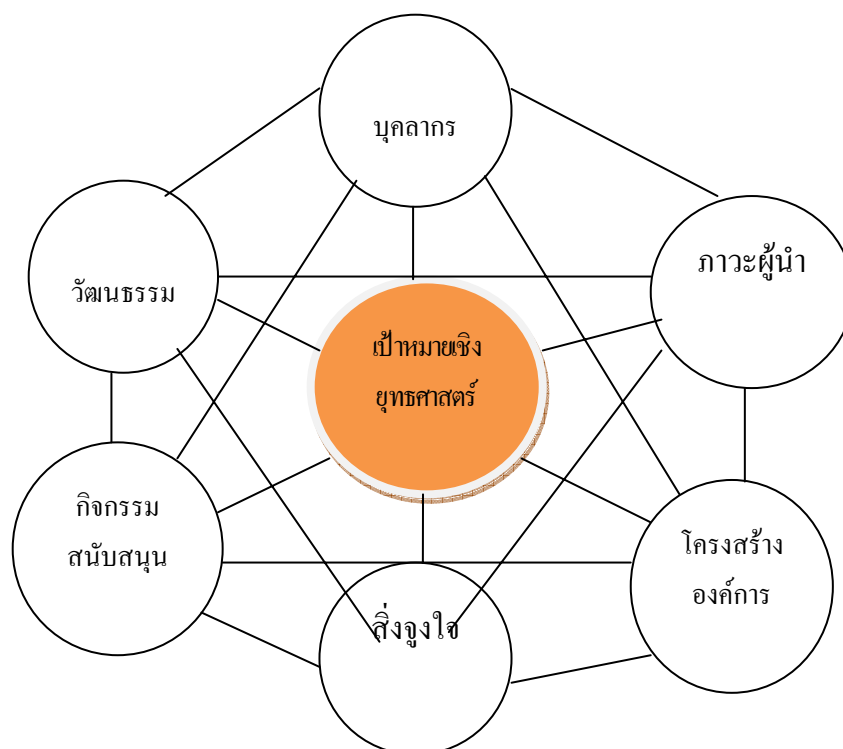


ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ

ที่มา : ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล, 2552, หน้า 132

ลูคกี้ และเดวิด (Luecke & David, 2009, p. 113) กล่าวว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหมายไว้ การดำเนินตามยุทธศาสตร์จะต้องได้รับการสนับสนุนและการเอาใจใส่อย่างต่อเนื่องจากฝ่ายจัดการใน

ทุกระดับและ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นด้าน โครงสร้าง บุคลากร และทรัพยากร ยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จมักกำหนดขึ้นจากความร่วมมือและแรงเสริมของ โครงสร้างรวมถึง วิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยเป็นองค์ประกอบ 4 ประการคือ ยุทธศาสตร์ กระบวนการ บุคลากร และผู้รับบริการ เมื่อประสานองค์ประกอบทั้ง 4 อย่างลงตัวเป็นหนึ่งเดียวในช่วงเวลาเดียวกัน องค์ประกอบแต่ละส่วนจะสนับสนุนและเสริมแรงซึ่งกันและกัน และผลงานที่ยิ่งใหญ่ก็จะเกิดขึ้น หากองค์การไม่ได้สร้างความสอดคล้องและเหมาะสมระหว่างยุทธศาสตร์และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว การประกาศใช้ยุทธศาสตร์ จะไม่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ได้ องค์ประกอบของการสร้างความสอดคล้อง และเหมาะสมต่อการดำเนินยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับ บุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และภาวะผู้นำความ สอดคล้อง และความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เกิดฐานรากที่ แข็งแกร่งในการดำเนินยุทธศาสตร์และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสรุปได้ ตามภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 4 การสร้างความสอดคล้องและเหมาะสมสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์

ที่มา : ลูคกี้ และเดวิด (Luecke & David, 2009, p. 113)

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดแผนและการจัดการทรัพยากร
2. การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้ยุทธศาสตร์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในส่วนของระบบ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ)
4. การกระจายยุทธศาสตร์ เมื่อองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า แม้ว่าแผนงานจะจัดทำขึ้นมาดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใด ถ้าไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมจะต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ฝ่ายทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปีจากนั้นแตกเป็นเป้าหมายแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนคืออะไร และควรดำเนินการเรื่องใดก่อน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อน และยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการนั่นเอง

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่ดีในปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ดังนี้ ลูคกี และเดวิด (Luecke & David, 2009, pp. 107-113)

1. การมอบหมายงานหรือโครงการให้แต่ละฝ่ายนำไปปฏิบัติ เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล และกระบวนการทางด้านธุรกิจเป็นสำคัญ
2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ
 - 2.1 องค์กรมีการจัดระบบที่ดี
 - 2.2 บุคลากรมีความสามารถ

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้นการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องใช้ศิลปะมากกว่าการใช้ศาสตร์

4. การเสริมสร้างองค์การให้มีความสามารถ ต้องทำเป็นอันดับแรก
5. เพื่อให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ทำได้ 3 วิธี
 - 5.1 เลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ
 - 5.2 สร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน
 - 5.3 จัดโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการ แคปแลนและนอร์ตัน กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ที่ล้มเหลว ไม่ได้เกิดจากยุทธศาสตร์ที่ไม่ดีแต่เกิดจากการปฏิบัติที่ไม่ดีและการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ จึงได้กำหนดหลักการในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นจะระบุขั้นตอนการปฏิบัติไว้ดังนี้ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

เมื่อองค์กรได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักแล้วหลังจากนั้นต้องนำยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ซึ่งขึ้นอยู่กับภารกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน เช่น หน่วยงานเกี่ยวกับสถานศึกษา อาจจะกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน การจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น หลักในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นมีคำถามที่สำคัญๆ ที่จะช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ กรณีสถานศึกษาได้แก่

1.1 อะไรคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญของสถานศึกษา

1.2 จากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา อะไรคือวัตถุประสงค์เกี่ยวกับนักเรียนที่สถานศึกษาจะต้องบรรลุ

1.3 ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวกับนักเรียนดังกล่าวนี้ อะไรคือวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญที่สถานศึกษาจะต้องบรรลุ

1.4 จากวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนการสอน อะไรคือวัตถุประสงค์ของการจัดสรรทรัพยากรเช่น งบประมาณที่สถานศึกษาจะต้องบรรลุ

การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อนี้ จะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผลในสุดท้ายแล้วทุกอย่างจะช่วยสนับสนุนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักขององค์กรซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เช่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้บริหาร

และผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และทราบว่าตนเองจะต้องทำอะไรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้

2. การกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดนั้นจะทำให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเริ่มจากการกำหนดหรือหาสิ่งที่วัดขึ้นมาก่อนหลังจากนั้นหาตัววัดขึ้นมาเพื่อวัดสิ่งที่ต้องการที่จะวัด

3. การบันทึกและรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน

หลังจากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการหาข้อมูลปัจจุบันหรือข้อมูลพื้นฐาน ประโยชน์ของการมีข้อมูลพื้นฐานคือการนำมาใช้ในการตั้งเป้าหมาย

4. การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา

หลักในการกำหนดเป้าหมายมีแนวทางหลักๆ คือ การระบุค่าออกมาเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลข ภายใต้วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ได้แก่ การตั้งเป้าหมายเป็นจุด หรือตัวเลข การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง และการตั้งเป้าหมายตามสถานการณ์

5. การกำหนดมาตรการในการปฏิบัติ

หลังจากที่มีการกำหนดเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการคือการกำหนดสิ่งที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้แล้วองค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นยังมีองค์ประกอบอื่นๆ คือ

- 1) ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
- 2) ความสัมพันธ์ของผลกับเหตุ วัตถุประสงค์ต้องเป็นกระบวนการในเชิงเหตุและผลระหว่างกันที่ส่งผลให้เกิดงานตามยุทธศาสตร์
- 3) แรงผลักดันการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้นำที่จะก่อให้เกิดการบริหารงานล่วงหน้าให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง
- 4) เชื่อมโยงงบประมาณและการเงิน วัตถุประสงค์ทั้งหมดจะต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนให้ดำเนินงานได้สำเร็จ
- 5) สร้างแผนงาน ปรับแผนงาน ริเริ่มที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร

สรุปได้ว่าการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติจะต้องมีการสื่อสารให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กรได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรรวมถึงขั้นตอนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัด การบันทึกและรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา การกำหนดมาตรการในการปฏิบัติ เพื่อพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับในภาคการศึกษากระทรวงศึกษาธิการมีการกำหนดยุทธศาสตร์และขั้นการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ ในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในช่วง พ.ศ.2554 – 2556 กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไว้ 4 ข้อ ในแต่ละข้อกำหนดขั้นการปฏิบัติไว้ รายละเอียดดังนี้คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การนำยุทธศาสตร์การสร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ลงสู่การปฏิบัติ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์

ยุทธศาสตร์การสร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนา และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อนำไปพัฒนาความรู้ความสามารถ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้เรียน

2. กำหนดตัวชี้วัด เป็นขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะวัดความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์การสร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ลงสู่การปฏิบัติ ได้แก่

2.1 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการทดสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านมาตรฐานวิชาชีพ

2.2 อัตราการเข้าถึงและนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอน

2.3 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2.4 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ชนิดเปิดเผยแพร่

3. บันทึกและรวบรวมข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นขั้นตอนการบันทึกและรวบรวมข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัดตามข้อ 2.

4. กำหนดเป้าหมาย เป็นการนำข้อมูลที่บันทึกและรวบรวมไว้ตามข้อ 3 มาเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด ได้แก่

4.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการทดสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านมาตรฐานวิชาชีพ

4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถเข้าถึงและนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

5. มาตรการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นขั้นตอนการกำหนดมาตรการให้สถานศึกษาปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์การสร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่

5.1 กำหนดแผนการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้แก่ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5.2 สนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษามีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการพิจารณาขอประกาศเกียรติคุณหรือรางวัลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

5.3 ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ดูแลด้านการศึกษาในการจัดส่งครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการอบรมเพื่อให้มีแนวคิดและมุมมองที่กว้างไกล

5.4 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนเพื่อวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ที่มีต่อการเรียนการสอนในสาระวิชาต่างๆ

5.5 ลดภาระผู้สอนในการปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารลงให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะได้มีเวลาทุ่มเทให้กับการพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตนเอง

5.6 จัดสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพิ่มเติมในสถานศึกษา เพื่อเป็นการทดแทนหรือลดภาระของผู้สอนที่มีหน้าที่กรอกข้อมูล หรือใช้ระบบสารสนเทศหลายระบบงานในแต่ละช่วงเวลา

5.7 บูรณาการระบบสารสนเทศเพื่อให้สามารถนำข้อมูลหรือสารสนเทศจากระบบงานหนึ่งไปเป็นข้อมูลพื้นฐานข้อมูลของระบบงานอื่นตามความเหมาะสม เพื่อลดปริมาณการกรอกข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละระบบ และช่วยให้การตรวจทานข้อมูลทำได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

5.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าของข้อมูลด้านการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้กรอกข้อมูล และรับผิดชอบด้านความถูกต้องข้อมูลของตนเอง เช่น ให้ผู้ปกครองนักเรียนกรอกข้อมูลทะเบียนของตนเอง

5.9 พัฒนาศักยภาพทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และสร้างความเชื่อมั่นในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ

5.10 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยร่วมมือกับภาคเอกชน

5.11 สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.12 จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรวมทั้งกำหนดสิทธิประโยชน์ด้านต่างๆที่สมควรได้รับให้เหมาะสมเพื่อความสอดคล้องกับภาระความรับผิดชอบและปริมาณงานซึ่งจะช่วยบรรเทาภาวะความขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การนำยุทธศาสตร์สนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ลงสู่การปฏิบัติ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์

ยุทธศาสตร์สนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้เรียนด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือเป็นส่วนประกอบสำคัญของการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และรู้เท่าทัน เช่นผู้เรียนมีความสะดวกในการทบทวนบทเรียน สืบค้นข้อมูล ตลอดจนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2. กำหนดตัวชี้วัด เป็นขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะวัดความสำเร็จ ของการนำยุทธศาสตร์สนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารลงสู่การปฏิบัติ ได้แก่

2.1 อัตราการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้ประจำวันของผู้เรียน

2.2 มีสื่อการเรียนรู้และสาระความรู้ที่ครอบคลุมสาระวิชาหลักทุกระดับ

3. บันทึกและรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน เป็นขั้นตอนการบันทึกและรวบรวมข้อมูล ของแต่ละตัวชี้วัดตามข้อ 2

4. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา เป็นการนำข้อมูลที่บันทึกและรวบรวมไว้ตามข้อ 3 มาเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งได้แก่

4.1 ผู้เรียน สามารถใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้ประจำวัน

4.2 เพิ่มปริมาณและคุณภาพของสื่อการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์

5. กำหนดมาตรการการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการกำหนดมาตรการให้สถานศึกษาปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์สนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ดังนี้

5.1 จัดให้มีการเรียนการสอนเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ หรือวิธีการแสวงหาความรู้จากระบบอินเทอร์เน็ตอย่างรู้เท่าทัน

5.2 เพิ่มปริมาณและคุณภาพของผู้เรียนให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สูงขึ้น เช่น ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนมีความสนใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน เช่น ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้เป็นสื่อการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่งเสริมให้ผู้สอนเป็นผู้ร่วมพัฒนาสื่อหรือสาระความรู้ จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การนำยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารลงสู่การปฏิบัติ มี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์

ยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นเอกภาพ

2. กำหนดตัวชี้วัด เป็นขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะวัดความสำเร็จ ของการนำยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารลงสู่การปฏิบัติ ได้แก่

2.1 มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารพร้อมรองรับการขยายตัวทางการศึกษา

2.2 สัดส่วนจำนวนคอมพิวเตอร์ต่อนักเรียนในสถานศึกษา

3. บันทึกและรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน เป็นขั้นตอนการบันทึกและรวบรวมข้อมูล ของแต่ละตัวชี้วัดตามข้อ 2

4. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา เป็นการนำข้อมูลที่บันทึกและรวบรวมไว้ตามข้อ 3 มาเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งได้แก่

4.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2 เพิ่มช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถเข้าถึงสารสนเทศเพื่อการศึกษาได้ทุกที่ ทุกเวลา ราคาประหยัด ด้วยความมั่นคงปลอดภัย มีมาตรฐาน

5. กำหนดมาตรการการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการกำหนดมาตรการให้สถานศึกษาปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ดังนี้

5.1 พัฒนาระบบเครือข่าย โดยการสร้างกลไกที่เอื้อให้ผู้เรียนและครูสามารถเข้าถึงสื่อการเรียนการสอนได้อย่างเท่าเทียมกัน

5.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน เช่น จัดสรรหรือเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลเพื่อการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ

5.3 จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเพียงพอต่อการพัฒนาระบบเครือข่าย และโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการบริการทางการศึกษา

1. กำหนดวัตถุประสงค์

ยุทธศาสตร์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการบริการทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับฐานข้อมูลสารสนเทศ หรือสนับสนุนการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา และการบริการด้านการศึกษา

2. กำหนดตัวชี้วัด เป็นขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่จะวัดความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการสนับสนุนการบริหารจัดการและการบริการทางการศึกษา โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นการมีแผนการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา

3. บันทึกและรวบรวมข้อมูลปัจจุบันเกี่ยวกับแผนการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

4. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา

เป้าหมายในการนำยุทธศาสตร์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการบริการทางการศึกษา คือ บริหารจัดการด้านการศึกษา ด้วยการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารร่วมกับฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนและตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่างๆ

5. กำหนดมาตรการในการปฏิบัติเป็นขั้นตอนการกำหนดมาตรการให้สถานศึกษาปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการบริการทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ดังนี้

5.1 จัดให้มีการประยุกต์ใช้ระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญของการประชุมและการนำเสนอผลงาน โดยการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะการประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 จัดให้มีการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ให้ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการและการเรียนการสอน เช่นฐานข้อมูลทะเบียนนักเรียน ครูและบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการใช้งานแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.3 กำหนดให้สมรรถนะการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูและบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน

5.4 จัดให้มีกระบวนการประเมินผลครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการใช้ข้อมูลที่จัดเก็บด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร (แผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2554-2556, 2554, หน้า 37-53)

จากที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติคือ ขั้นตอนที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่มาตรการในการปฏิบัติ โดยจะต้องมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นในองค์กรได้ทราบถึงมาตรการในการปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตามที่นักวิชาการกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยพิจารณา มีความคิดเห็นว่า แนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน เป็นแนวคิดที่มีขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนครอบคลุมกับนักวิชาการคนอื่นที่กล่าวไว้ข้างต้น และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ส่วนนักวิชาการท่านอื่นไม่ได้กำหนดขั้นตอนที่ชัดเจนจนซึ่งอาจทำให้มีอุปสรรคที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติของแคปแลนและนอร์ตัน มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ กล่าวคือ

ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 5 ขั้นตอนได้แก่

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดตัวชี้วัด
3. บันทึกและรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน
4. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา
5. กำหนดมาตรการในการปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบผลสำเร็จนั้นนอกจากจะปฏิบัติตามขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงโครงสร้าง บุคลากร ทรัพยากร

ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอีกด้วย การกระจายยุทธศาสตร์ระดับองค์กรลงสู่ระดับธุรกิจและระดับล่าง การมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นได้รับทราบเพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้หน้าที่และมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ร่วมกันและไม่คลาดเคลื่อน รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นก็จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

ปัญหาที่องค์กรส่วนใหญ่ที่เผชิญไม่ใช่การขาดหรือไม่มียุทธศาสตร์ แต่เป็นการขาดความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลที่แท้จริง อุปสรรคสำคัญที่ทำให้ยุทธศาสตร์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้นั้น ประกอบไปด้วย (พสุ เศรษฐรินทร์, 2551, หน้า 33-34)

1. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ขาดการสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงาน ซึ่งถ้าบุคลากรภายในองค์กรไม่สามารถเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ย่อมยากที่จะให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ได้ ในบางองค์กรเราพบว่าได้มีความพยายามในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไปยังพนักงานในระดับต่างๆ แต่ปัญหาในบุคลากรระดับต่างๆ ไม่สามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ถ่ายทอด หรือถึงแม้จะเข้าใจแต่ก็ไม่ทราบว่าตนเองมีบทบาทและหน้าที่อย่างไรที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ดังนั้นปัญหาก็คือถ้าบุคลากรไม่เข้าใจในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์รวมทั้งไม่เข้าใจว่าตนเองจะต้องทำอะไรเพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ย่อมยากที่จะทำให้คนปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้

2. ถึงแม้ผู้บริหารระดับต่างๆ และบุคลากรจะมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์รวมทั้งทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองแล้ว แต่ถ้าผู้บริหารและบุคลากรเหล่านั้นยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ย่อมยากที่จะทำให้อุทธศาสตร์นั้นเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้มักจะพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรมักจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานประจำวันมากกว่าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ นั่นก็คือเปรียบเทียบระหว่างงานประจำ กับแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องปฏิบัติตาม คนส่วนมากให้ความสำคัญกับงานประจำมากกว่าแผนยุทธศาสตร์เนื่องจากงานประจำไม่เสร็จอาจจะถูกตำหนิได้ แต่ถ้าไม่ได้ปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ ก็ยังสามารถที่จะปรับแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปีหน้าได้

3. ผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยได้ใส่ใจและให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์มากนัก ผู้บริหารมักจะมองว่ายุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ทำเพียงปีละครั้งเมื่อต้องการวางแผนยุทธศาสตร์ประจำปีเท่านั้น แต่จริงแล้วยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ต้องทำต่อเนื่อง ในการประชุมของผู้บริหารระดับสูงหัวข้อที่พิจารณาเป็นเรื่องประจำวันหรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์เท่าใดนัก เพราะฉะนั้นการที่ผู้บริหาร

ไม่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เท่าใด และไม่ได้มองยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ยุทธศาสตร์ไม่ได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

ถึงแม้จะมีแผนปฏิบัติการที่ไตร่ตรองมาอย่างรอบคอบเพียงใด แต่การดำเนินการล้มเหลวลงได้ อาจมีสาเหตุมาจาก (Lueck & David, 2009, pp. 163-166)

1. แผนปฏิบัติการถูกขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น ในระหว่างดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ อาจมีการขยายขอบเขตของโครงการต่อไปอีก ทำให้ทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานต่อไป

2. แผนปฏิบัติการถูกปรับให้เล็กลง บางครั้งโครงการอาจถูกตัดทอนลงในระหว่างดำเนินการ อาจเพื่อลดต้นทุน หรือเร่งให้การดำเนินงานเสร็จเร็วขึ้น แต่อาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้แผนปฏิบัติการไม่บรรลุตามเป้าหมาย

3. ขาดแคลนทรัพยากร ครุและบุคลากร

4. จุดเชื่อมต่อของความร่วมมือล้มเหลว หมายถึงฝ่ายที่ต้องส่งมอบงานให้อีกฝ่ายเกิดเปลี่ยนแปลงไม่ส่งงานต่ออาจเป็นเพราะไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นมาดำเนินงานได้ หรืออาจมีงานอื่นที่สำคัญและเร่งด่วนกว่า

5. เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ใหม่มักจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พวกที่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ศัตรูของการเปลี่ยนแปลงก็คือ พวกที่ได้ประโยชน์จากการปฏิบัติรูปแบบเดิมๆ ลูกก็และเดวิด

สิ่งที่มีมักเป็นอุปสรรคต่อการนำยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ ได้แก่ (ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล, 2552, หน้า 137-141)

1. การขาดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กร ยุทธศาสตร์มักถูกรับรู้ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีการจัดทำสรุปเป็นข้อๆให้กับผู้บริหารและพนักงานระดับรองๆ ลงมาทราบ ขาดการทำความเข้าใจถึงเหตุผล และบทบาทความสำคัญของแต่ละแผนก แต่ละหน้าที่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร

2. ผู้นำระดับต่างๆ ไม่ได้เข้าร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจว่ามีหน้าที่เพียงการกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เท่านั้น ส่วนการผลักดันให้เกิดการปฏิบัตินั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานระดับรองๆ ลงไป แต่หลักความเป็นจริงนั้นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานระดับรองๆ ลงไปเกิดแรงบันดาลใจในการนำยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ เนื่องด้วยเห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรหรือของแผนกนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำทุกระดับ

จะต้องทำความเข้าใจกับทีมงานของตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ในระดับรองลงมาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ด้วย ผู้นำต้องทำให้ยุทธศาสตร์กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานทุกระดับ

3. การใช้บุคลากรไม่เหมาะสมกับหน้าที่ การพิจารณาบุคลากรในการรับผิดชอบโครงการต่างๆ ควรคำนึงถึงความเหมาะสม หรือควรพัฒนาให้มีความสามารถสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

4. เป้าหมายระดับล่างไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในระดับบน การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในองค์การไม่สอดคล้องกัน ไม่มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติเข้ากับยุทธศาสตร์

5. การจัดสรรทรัพยากรไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดต้องจัดตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ

6. ขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ดี ในการนำยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้กับกิจกรรมในแต่ละระดับรวมทั้งวิธีการในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้วย บางครั้งสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอาจทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ครั้งแรกอาจจะยังไม่เหมาะสมที่สุด การมีระบบการติดตามประเมินผลที่ดีสามารถช่วยให้องค์การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ได้สอดคล้องและทันกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น

จากปัญหาและอุปสรรคในการแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติของนักวิชาการดังกล่าว มาข้างต้นสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ที่กำหนดผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญ ขาดการถ่ายทอดไปยังผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ จึงทำให้พนักงานไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ขาดการเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากรไม่เป็นไปตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และขาดการติดตามและประเมินผลงานที่ดี เป็นสาเหตุทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จ และในสังคมปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทมากทั้งในองค์การแต่ละองค์การและในชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล เทคโนโลยีมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เป็นอยู่ให้เท่าทันกับปัจจุบันและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ในระยะเวลาที่เหมาะสม

4. สภาพการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

สถานศึกษารัฐบาล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีจำนวน 166 โรงเรียน แบ่งออกเป็น 7 อำเภอ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, 2554, หน้า 2-3)

1. อำเภอบางช้าง	มีสถานศึกษาจำนวน	16	โรงเรียน
2. อำเภอบางไทร	มีสถานศึกษาจำนวน	26	โรงเรียน
3. อำเภอบางบาล	มีสถานศึกษาจำนวน	22	โรงเรียน
4. อำเภอบางปะอิน	มีสถานศึกษาจำนวน	29	โรงเรียน
5. อำเภอผักไห่	มีสถานศึกษาจำนวน	20	โรงเรียน
6. อำเภอลาดบัวหลวง	มีสถานศึกษาจำนวน	25	โรงเรียน
7. อำเภอเสนา	มีสถานศึกษาจำนวน	28	โรงเรียน

จำแนกตามขนาดโรงเรียน 4 ขนาด ดังนี้

1. ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 – 120 คน	จำนวน	86	โรงเรียน
2. ขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 600 คน	จำนวน	75	โรงเรียน
3. ขนาดกลาง (นักเรียน 601 – 1,500 คน	จำนวน	5	โรงเรียน
4. ขนาดกลาง (นักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)			

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาช่วง พ.ศ.2554 - 2556 โดยนำแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001) เกี่ยวกับขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าปัจจุบันแผนแม่บทดังกล่าวจะสิ้นสุดระยะเวลาแล้วก็ตามแต่สถานศึกษายังต้องนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อศึกษาลงสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในด้านต่างๆอย่างกว้างขวางทั้งทางด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม รวมไปถึงด้านการศึกษา และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 65 ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้สถานศึกษายังต้องนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อศึกษาลงสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร เช่น แผนปฏิบัติงาน โครงการหรือกิจกรรม รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 หลายคน ได้ให้ความคิดเห็นตรงกันสรุปได้ว่าสถานศึกษายังต้องดำเนินการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อศึกษาลงสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพราะเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก ในโลกปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจึงต้องพัฒนาครู บุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยี

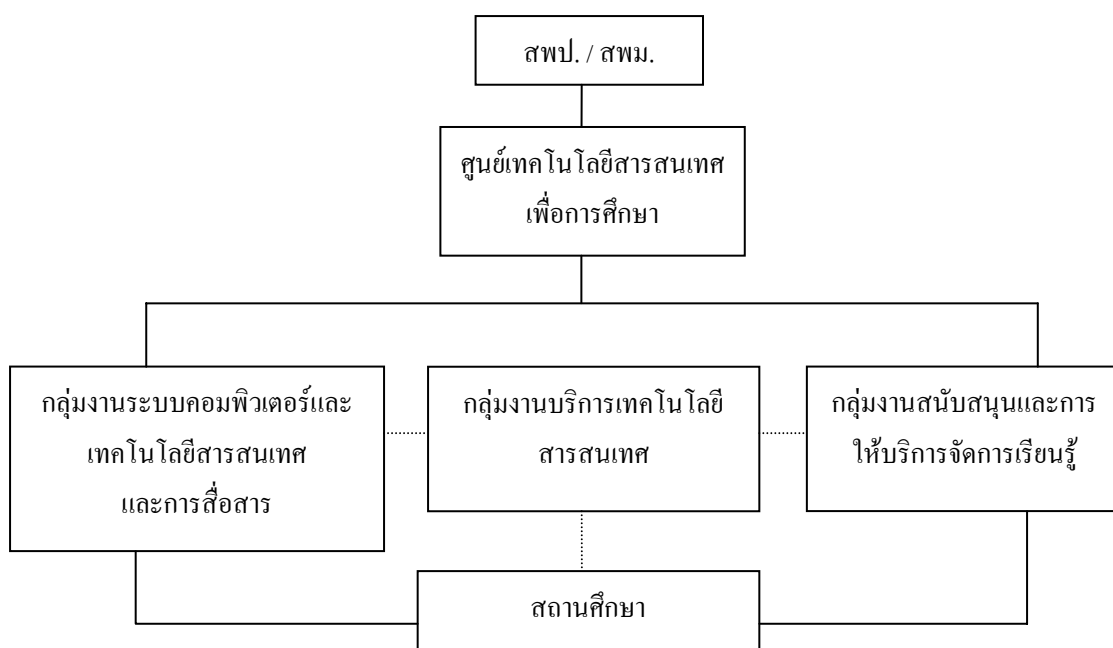
สารสนเทศและการสื่อสารให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดกิจกรรมเกี่ยวกับนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีอย่างต่อเนื่องเช่น โครงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการพัฒนาครูและบุคลากร โครงการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เป็นต้น (ไพศาล กาวิสินธุ์, 2557, 5 กุมภาพันธ์) ; (ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง, 2557, 5 กุมภาพันธ์) ; (เพทาย บุญปกครอง, 2557, 6 กุมภาพันธ์) ; (อัจฉรา คหินทพงศ์, 2557, 6 กุมภาพันธ์) ; (พจนี ศรียานนท์, 2557, 7 กุมภาพันธ์) ; (สุรชาติ ฉายสุวรรณ, 2557, 7 กุมภาพันธ์) และ (สุวพงศ์ ศรีสกุล, 2557, 7 กุมภาพันธ์)

5. สภาพการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตั้งอยู่ที่ตำบลสามกอ อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 โดยกำหนดให้จัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพเป็นมาตรฐานใน 7 อำเภอ ประกอบด้วยอำเภอบางซ้าย บางไทร บางบาล บางปะอิน ผักไห้ ลาดบัวหลวง และอำเภอเสนา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2, 2554, หน้า 2-3)

วิสัยทัศน์การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มุ่งส่งเสริมและบริการด้านการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง เสมอภาค มีคุณธรรม และคุณภาพ เน้นความเป็นอยุธยา ก้าวสู่สากล นอกจากนี้แล้วยังดำเนินการด้านต่างๆ ภายใต้นโยบายของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกด้วย สำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อศึกษานั้น จากการสัมภาษณ์คุณสมจิต สิงห์ทอง นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นสรุปดังนี้ ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ และการดำเนินชีวิตประจำวัน ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 จึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นั่นก็คือยังต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะกำหนดระยะเวลาไว้ในช่วง พ.ศ. 2554 – 2556 ก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา ที่กำหนดให้มีการทดลองนำร่องการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 7 เขต พร้อมกับการดำเนินการวิจัยและประเมินผลดังกล่าว ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จึงดำเนินการตามนโยบายจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาขึ้น โดยมีโครงสร้างดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ที่มา : สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 2, 2554, หน้า 4

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในสำนักงาน สถานศึกษาในสังกัด
2. ศึกษาวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ สำหรับการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน
3. ศึกษาวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสำนักงานและสถานศึกษาในสังกัด
4. จัดอบรม พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5. ให้บริการเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาโปรแกรม รวมทั้งการให้บริการการติดตั้ง บำรุง ซ่อมแซมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของสำนักงานและสถานศึกษา

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา แบ่งงานย่อยภายในเป็น 3 กลุ่มงาน ดังนี้ (สมจิต สิงห์ทอง, 2557, 31 มกราคม)

1. กลุ่มงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ วางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.2 ติดตั้ง ดูแล บำรุงรักษา และพัฒนาเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.3 ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของระบบคอมพิวเตอร์ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับระบบรักษาและคุ้มครองความปลอดภัยของข้อมูลและการโต้ตอบข้อมูลข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์กับผู้ใช้บริการ

1.5 พัฒนานวัตกรรมทางด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม

1.6 ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสารโทรคมนาคม

1.7 ติดตามประเมินผลระบบระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม

2. กลุ่มงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.2 พัฒนา ปรับปรุง และประยุกต์ใช้ ICT เข้ากับกระบวนการทำงาน

2.3 พัฒนา ปรับปรุง และประยุกต์ใช้โปรแกรมประยุกต์เข้ากับกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

2.4 พัฒนา ปรับปรุง และจัดการเว็บไซต์สำนักงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในสังกัดและสถานศึกษา

2.5 ติดตาม ประเมินผลระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. กลุ่มงานสนับสนุนและให้บริการการจัดการเรียนรู้ มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

3.1 สนับสนุนการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3.2 สนับสนุนการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3.3 สนับสนุนการจัดการศูนย์สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3.4 พัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3.5 พัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการเรียนรู้ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

3.6 ติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สรุปว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แม้จะกำหนดระยะเวลาในช่วง พ.ศ.2554 – 2556 ไว้ก็ตาม จากการสัมภาษณ์คุณสมจิต สิงห์ทอง ทำให้ทราบข้อมูลว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ปัจจุบันมีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นศูนย์บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด มีการกำหนดโครงสร้างและแบ่งหน่วยงานย่อยออกเป็น 3 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) กลุ่มงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) กลุ่มงานสนับสนุนและให้บริการการจัดการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานย่อยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

เมตตา ชูเลิศ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาให้ได้ มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสือเสรีส่งเสริม การประเมินคุณภาพ ระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2) สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำแผน กลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ดังนี้ ปัญหาด้านสภาพ เศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียนมีความยากจน ส่งผลให้ เกิดปัญหาในการศึกษาต่อของผู้เรียน ปัญหาค่ารถโดยสารสาธารณะครูผู้สอนบางสาขา เช่น ครูภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความรู้ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา ทำให้ผลการประเมินมาตรฐานอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยประชุมชี้แจงจัด เอกสารเสริมความรู้ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ จัดการเรียนการสอน และควรส่งเสริมให้ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบการ เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ศิลปะชัย อางมังก (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตาม ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 พบว่า มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร และการบริการทางการศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อผลิตและพัฒนา บุคลากร การกระจายโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา อยู่ใน

ระดับปานกลาง และพบว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารมีสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

สนิท นันทชัย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่าแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคือมีนโยบายพัฒนาครู บุคลากรต่อการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะบุคลากรเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ แต่พบอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรคือครูแต่ละคนนอกจากจะทำหน้าที่สอนคนละหลายวิชา บางครั้งไม่ตรงกับสาขาที่จบ และยังต้องทำงานหลายอย่างนอกจากงานที่สอน จึงส่งผลต่อความพร้อมในการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร

ชินเนียร รัตภิทร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจากการศึกษาพบว่า ภายหลังจากการฝึกอบรมฯ คณะผู้วิจัยได้นำหน่วยงานนำร่องเข้าสู่กระบวนการการปฏิบัติการในระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง พบว่า บุคลากรในสังกัดฝ่ายวิจัยและฝึกอบรม ยืนยัน และสรุป วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ตามยุทธศาสตร์ทางด้านงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (พ.ศ. 2549 - 2552) ระบุว่าจะเป็น “ผู้นำการวิจัย สิ่งประดิษฐ์บริการทางวิชาการเชิงบูรณาการ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ 1) สร้างห้องสนับสนุนนักวิจัยที่มีมาตรฐาน 2) สร้างและพัฒนานักวิจัยที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) สร้างและพัฒนาผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และบริการวิชาการแก่ชุมชนที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมแล้วจึงเข้าสู่กระบวนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามหลักการของบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key performance indicators) กำหนดเป้าหมาย (Target) และกำหนดสิ่งที่จะทำได้แก่ แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives) ของแต่ละกิจกรรม (Objective) ของแต่ละมุมมอง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย จากนั้นระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หน่วยงานที่รับผิดชอบ และหน่วยงานสนับสนุน และจัดทำ KPI Template ของแต่ละตัวชี้วัดผลสำเร็จ ผลจากการปฏิบัติการครั้งนี้ ผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัยฯ ทุกคนมีความพึงพอใจจัดอยู่ในระดับมาก

ลดาวัลย์ สิทิส (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการศึกษา

พบว่าปัญหาการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านพบว่าในการจัดการเรียนการสอนมีปัญหาสูงกว่าด้านอื่นๆ อาจเป็นเพราะขาดวัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการสอนคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับครูใช้ปฏิบัติงาน และสำหรับจัดการเรียนการสอน และจำนวนบุคลากรในสถานศึกษามีน้อย ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

อรรถสิทธิ์ เวชกุล (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 4 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านข้อมูลสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ด้านการใช้อินเทอร์เน็ตและการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการใช้คอมพิวเตอร์กับการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับน้อย 2) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 4 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ไม่แตกต่างกัน 4) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 4 แตกต่างกัน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 4 แตกต่างกัน

สุรชาติ ชุมพร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบเรื่องสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนน้อยกว่า 5 ปี 5-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีสภาพการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนต่างกัน มีสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนน้อยกว่า 5 ปี 5- 9 ปี และ 10ปีขึ้นไป มีปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนต่างกัน มีปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดประเภทเทศบาลเมือง และเทศบาลนคร มีสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนสังกัดประเภทเทศบาล ต่างกัน มีสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 6) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนสังกัดประเภทเทศบาลเมือง และเทศบาลนคร มีปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนสังกัดประเภทเทศบาลต่างกัน มีปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เพนรอต (Penrod, 1993, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผลสะท้อนจากแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ทศวรรษของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาพบรูปแบบพื้นฐานที่สำคัญ 3 รูปแบบ คือ 1) จากการทำงานคนเดียว เป็นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่ม และมีการติดต่อสารกันมากขึ้น 2) จากระบบเดี่ยวไปสู่ระบบองค์รวม และ 3) จากองค์กรภายในไปสู่การร่วมทุนเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์และการติดต่อสื่อสาร และพบข้อสรุปที่สำคัญ คือ แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกุญแจหลักที่สำคัญของผู้นำ ผู้บริหารจะนำมาประกอบการวางแผนและการตัดสินใจในด้านอื่นๆ

อีฟลิน (Evelin, 2000, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับสนับสนุนกลยุทธ์ : การกำหนดแนวทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ในขณะที่กำลังมีความชื่นชอบในการรับเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาเพื่อสร้างโอกาสอำนวยความสะดวกสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยต้องต่อสู้กับอุปสรรคด้วยว่าจะทำอย่างไรที่จัดให้นักศึกษาทั้งในและนอกวิทยาเขตมีความรู้และทักษะด้านต่างๆ ให้สามารถแข่งขันกับบุคคล

อื่นๆ ความท้าทายที่สำคัญมากจากแผนกลยุทธ์และแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะบรรจุ ภาระงานหลักไว้ในการจัดการศึกษา ความท้าทายนำไปสู่ผลกำไรที่สูงสุดของการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อไปข้างหน้า ซึ่งเป็นวิธีที่จะประกันได้ว่าเป้าหมายการศึกษาของมหาวิทยาลัยคือสนับสนุนด้วยสิ่งดีๆ ที่จะเกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ด้านสารสนเทศนั่นเอง

ดัลเลพ (Dallape, 2004, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการศึกษาที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กได้แก่หาซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมต่อความต้องการในการเรียนรู้ของเด็ก และการใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าและการสื่อสาร รวมทั้งคิดค้นนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อรองรับกลยุทธ์ในการสอนของครูและจัดฝึกอบรมในการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียน

กรีน (Green, 2004, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่รัฐฮอนดูรัส พบว่า ครูนำเทคโนโลยีการศึกษา เช่นการรวมเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกันเพื่อนำไปบูรณาการในการเรียนการสอนในชั้นเรียน มีผลต่อการจัดการเรียนการสอนสูง

กัวรีโร (Guerrero, 2005, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของวิชาคณิตศาสตร์กับเทคโนโลยีการศึกษาในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนในท้องถิ่นในรัฐแคลิฟอร์เนียส่วนใหญ่ไม่นำเทคโนโลยีการศึกษาใช้กับการเรียนการสอนทำให้ไม่ประสบความสำเร็จด้านการเรียนการสอน

พาวีย์ (Pavey, 2005, Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสมบูรณ์ของงานเทคโนโลยีการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ควรมีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ในการบริหารของสถานศึกษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่นำพาครูไปสู่การปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทและความสำคัญในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารมากขึ้น นอกจากการพิมพ์เอกสารหรือรายงานต่างๆ และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขอบข่ายภาระงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนของสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถช่วยให้การบริหารจัดการในสถานศึกษามีความคล่องตัวสะดวกและรวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและ การจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อการนำระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษาใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา การ

บริการ และพัฒนาคุณภาพการเรียนของผู้เรียน ส่วนสถานศึกษาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จนั้นอาจมีสาเหตุมาจากปัญหา ด้านค่าใช้จ่าย ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านเทคโนโลยี การพัฒนาโปรแกรม ไม่มีสถานที่หรือห้องปฏิบัติงานในการจัดระบบ และจำนวนเทคโนโลยี ไม่เพียงพอกับการใช้งาน เป็นต้น

7. สรุปหลักการแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาทั้งหมด ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความหมายของยุทธศาสตร์ ความสำคัญของยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา ได้แก่ ความหมาย ความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา สภาพการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาสู่การปฏิบัติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้สนับสนุนการวิจัย โดยสรุปได้ว่า การนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ นั่นคือเมื่อกำหนดยุทธศาสตร์แล้วขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งคือการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำหลักการของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน ซึ่งกล่าวว่า ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติคือ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด บันทึกและรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และกำหนดมาตรการในการปฏิบัติ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปประเด็น ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ ในเรื่องของสภาพปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2