

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

The Strategy of Participative Academic Management to Develop Students' Qualities under Institute of Vocational Education, Bangkok

รชนิกร มัคคสมัน¹ อุมพร ไชยจำเริญ²

Rachaneekorn Makkasaman¹ Umaporn Chaichamroen²

ผู้เชี่ยวชาญสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร Makkasaman_r@yahoo.com

รองผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร Umaporn.chai@gmail.com

Received: 2020-05-08 Revised: 2020-05-12 Accepted: 2020-05-22

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวทาง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารและครูสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 38 คน และครูผู้สอน จำนวน 267 คน รวมทั้งสิ้น 305 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบบลิเคิร์ต (Likert' Scale Type) วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร



ด้านการผู้นำ ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการปรับปรุงและพัฒนา 2) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด โดยมี 6 เป้าหมาย 20 กลยุทธ์ ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องในระดับมากที่สุด ความเหมาะสมในระดับมาก ความเป็นไปได้ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด จึงควรนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้สู่การปฏิบัติ และควรมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมของกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารงานวิชาการ สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the present conditions, the guideline, and the factors related to participative academic management to develop students' qualities under Institute of Vocational Education, Bangkok; and, 2) develop the strategy of participative academic management to develop students' qualities under Institute of Vocational Education, Bangkok. The samples were obtained by stratified random sampling and simple random sampling which consisted of 305 persons namely 38 administrators and 267 teachers. The research instrument was Likert' Scale Type rating scale questionnaire. The data were analyzed using means, standard deviation and content analysis.

The research findings included 1) the present condition of participative academic management to develop students' qualities under Institute of Vocational Education, Bangkok was at the high level. The factors related to participative academic management to develop students' qualities under Institute of Vocational Educational, Bangkok were at the high level. The guidelines of participative academic management to develop students' qualities under Institute of Vocational Education, Bangkok consisted of planning, organizing, leading, controlling and monitoring, improving and developing. 2) The strategies of participative academic management to develop students' qualities under Institute of Vocational Education, Bangkok consisted of a vision, goals, strategies and indicators. There were 6 goals and 20 strategies. The evaluation of strategy for participative academic management to develop students' qualities under Institute of Vocational Education, Bangkok was found that the majority of strategies had the agreement at the highest level. The appropriateness and the possibility were at the high level. The utility was at the highest.

Keywords: Strategy, Academic Management, Institute of Vocational Education, Bangkok

1. บทนำ

จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไทย ทั้งในระดับนานาชาติและระดับชาติ สะท้อนให้เห็นถึงข้อผิดพลาดในระบบการจัดการศึกษาไทย ทั้งที่รัฐบาลไทยได้มีนโยบายปฏิรูปการศึกษามากกว่าทศวรรษแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในประวัติศาสตร์การศึกษาไทย แต่จากผลการปฏิรูปที่ผ่านมา ปรากฏว่ามีความสำเร็จในลักษณะเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงด้านโครงสร้างมากกว่าด้านคุณภาพ ซึ่งแท้จริงแล้วหัวใจการปฏิรูปการศึกษาคือการยกระดับคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กำหนดวิสัยทัศน์โดยยึดวิสัยทัศน์ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศ โดยพัฒนาคนให้เหมาะสมตามช่วงวัย เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีสุขภาพที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีจิตสำนึกที่ต่อสังคมส่วนรวม การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 [1] ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพและปริมาณผู้เรียนให้สัมพันธ์กับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศและระดับสากล ตามกรอบความร่วมมือกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและสากล [2] โดยดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการอาชีวศึกษา เพื่อเป็นกรอบมาตรฐานในการกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี สายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ ให้สถาบันการ

อาชีวศึกษาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการทั้งด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งสามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ และพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอเหมาะสม และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอาชีวศึกษาต้องพัฒนางานวิชาการควบคู่กับการแก้ไขปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

โดยสภาพปัญหาของการจัดการอาชีวศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ปัญหาเชิงคุณภาพ พบว่า 1) ผู้จบด้านอาชีวศึกษาขาดความสามารถด้านสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะด้านสายงาน (Functional Competencies) นอกจากนี้ยังพบว่าทุกกลุ่มแรงงานยังมีช่องว่าง (GAP) ระหว่างระดับความสามารถด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่กับความคาดหวังของสถานประกอบการ โดยเฉพาะความสามารถในด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ และทักษะในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา 2) คุณภาพผู้เรียนอาชีวศึกษาบางแห่งไม่เป็นที่ยอมรับจากสถานประกอบการ สาเหตุเนื่องจากสถานศึกษาจัดการศึกษาโดยไม่ได้ศึกษาความต้องการของสถานประกอบการ รวมทั้งการขาดความพร้อมในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ และข้อจำกัดของเงินอุดหนุนที่ได้รับ 3) ครูที่สอนในระดับอาชีวศึกษามีปริมาณและคุณภาพไม่สอดคล้องกับภารกิจ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษา [3] สอดคล้องกับแนวคิดของ อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล [4] ที่กล่าวถึงสภาพปัญหาปัจจุบันของการจัดการอาชีวศึกษาว่า ผู้เรียน

อาชีวศึกษาจะมีปัญหาด้านทักษะการสื่อสารและภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะผู้เรียนในสายอาชีพ ควรพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะภาษาต่างประเทศให้แก่ผู้เรียนเพื่อรองรับการเข้าเป็นสมาชิก AEC ควรกำหนดให้การพัฒนาภาษาอังกฤษเป็นนโยบายหลักของอาชีวศึกษา พัฒนาให้ผู้เรียนอาชีวศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตอาสาทำประโยชน์แก่สังคม และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้มากขึ้น

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่ผลิตปัญญาชน คนอาชีวศึกษาสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งในปัจจุบันถือว่ามีความต้องการสูงและเพิ่มอัตรากำลังคนอาชีวศึกษาให้ได้รับการศึกษาขั้นสูง โดยเปิดทำการสอนในระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ (ทล.บ.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ปัญหาการบริหารการศึกษาของสถาบัน ในปัจจุบันคล้ายกับปัญหาในระดับชาติดังกล่าว นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพครูผู้สอน ด้านคุณภาพผู้เรียน ตลอดจนสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือการที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพเพราะงานวิชาการจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพผู้เรียน สถานศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่าได้มีการ

กำหนดแนวทางในการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม แต่ยังไม่มีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยจึงสนใจและต้องการที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงขึ้น

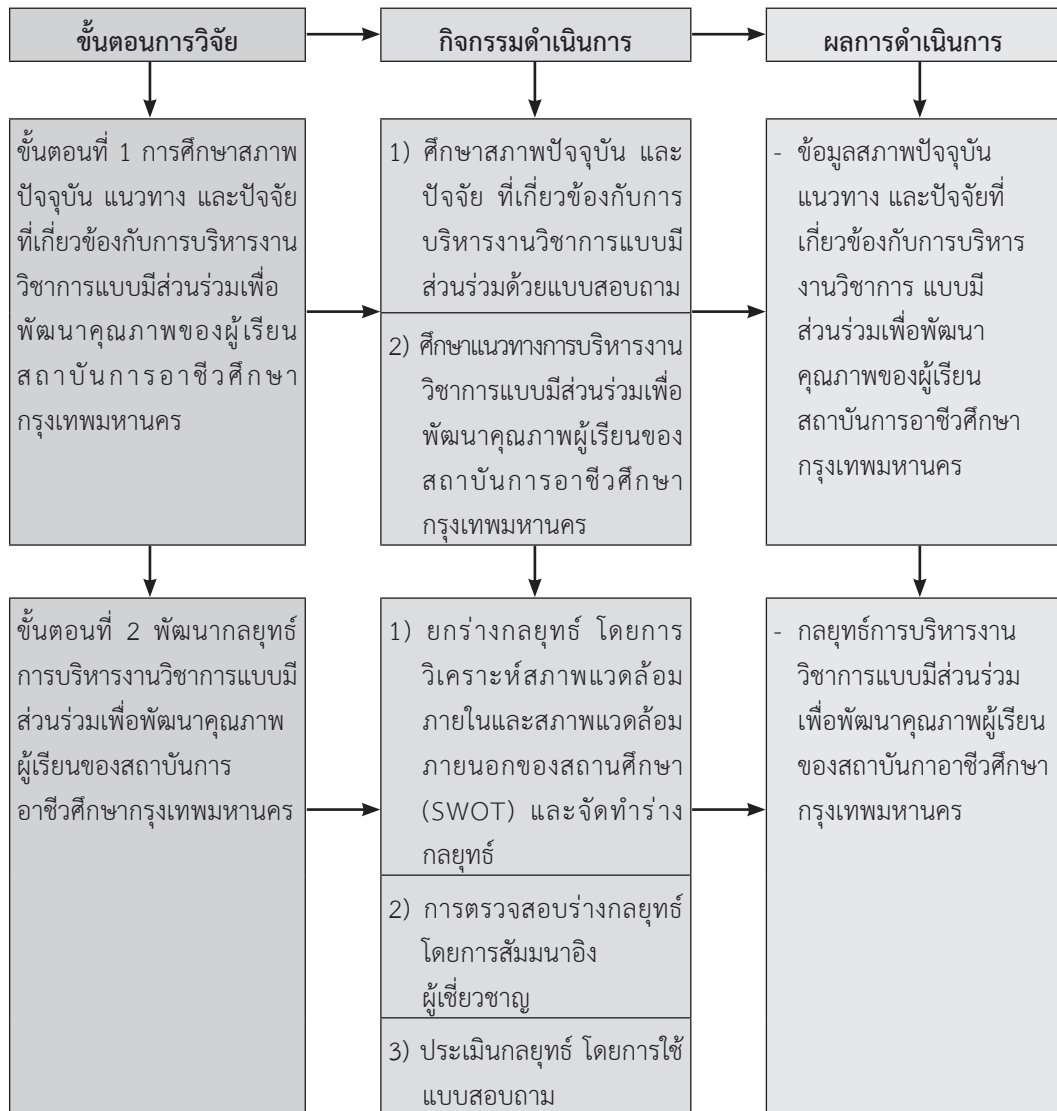
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวทาง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน มีกรอบการดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวิจัย กิจกรรมการดำเนินการ และผลการดำเนินการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยตามกรอบทั้ง 2 ขั้นตอน มีกิจกรรมในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวทาง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดำเนินการเก็บรวบรวม

ข้อมูล ดังนี้ 1) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ของสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 38 คน และครูผู้สอน จำนวน 267 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 305 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง



โดยใช้ตารางเครื่องชี้และมอร์แกน [5] เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบบลิเคิร์ต [6] ตรวจสอบเครื่องมือโดย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวัดและประเมินผล และด้านการบริหารงานวิชาการ เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านความสอดคล้อง ความถูกต้องเหมาะสม และความครบถ้วน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) ศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ และการใช้กลยุทธ์ในการบริหาร โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.2 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดำเนินการดังนี้ 1) ยกร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา (SWOT) และจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2) การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

(Purposive Sampling) 3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposing Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบปลายเปิด (Open-ended Form) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4. ผลการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.89 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 33.11 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 40-49 ปี ร้อยละ 35.08 รองลงมาอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 30.82 ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.31 รองลงมาวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 30.17 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ครู ร้อยละ 87.54 และผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 12.46 และผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ทำงาน 20-29 ปีมากที่สุด ร้อยละ 43.28 รองลงมาประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 24.26 โดยมีผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมและแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการ

บริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 5 ด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ด้านที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	ด้านการวางแผน (Planning)	3.72	0.63	มาก
2	ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	3.80	0.59	มาก
3	ด้านการเป็นผู้นำ (Leading)	3.45	0.44	ปานกลาง
4	ด้านการควบคุมและติดตาม (Controlling)	3.59	0.64	มาก
5	ด้านการปรับปรุงและพัฒนา (Act)	3.45	0.47	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม		3.60	0.43	มาก

จากตารางที่ 1 สภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = 3.80$) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.72$) ด้านการควบคุมและติดตาม ($\bar{X} = 3.59$) ด้านการปรับปรุงและพัฒนา ($\bar{X} = 3.45$) และด้านการเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.45$)

2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 8 ด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ด้านที่	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	ด้านผู้บริหาร	96.3	86.0	มาก
2	ด้านครูผู้สอน	08.3	36.0	มาก
3	ด้านงบประมาณ	38.3	85.0	มาก
4	ด้านวัสดุ/อุปกรณ์	52.3	14.0	ปานกลาง
5	ด้านเศรษฐกิจ	37.3	27.0	มาก
6	ด้านสังคม	34.3	64.0	ปานกลาง
7	ด้านการเมือง/กฎหมาย	21.4	55.0	มาก
8	ด้านเทคโนโลยี	26.3	24.0	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		86.3	14.0	มาก



จากตารางที่ 2 ผลการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเมือง/กฎหมาย รองลงมา ได้แก่ ด้านงบประมาณ และด้านครูผู้สอน

3) ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ ด้านการวางแผน พบว่า (1) ควรส่งเสริมให้มีการวางแผนงานด้านวิชาการแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (2) ก่อนการวางแผนควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของงานวิชาการและของสถานศึกษา (3) ควรกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานด้านการบริหารงานให้ชัดเจน ด้านการจัดองค์กร พบว่า (1) การบริหารงานวิชาการควรแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานและคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละงานหรือแต่ละโครงการในฝ่ายวิชาการ (2) ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (3) ควรจัดบุคลากรที่รับผิดชอบงานตามหน้าที่ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ด้านการเป็นผู้นำ พบว่า (1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ (2) ต้องสร้างขวัญ กำลังใจ และจงใจให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (3) การสั่งการและติดตามการสั่งการในการดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการตามสายการบังคับบัญชาต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ด้านการควบคุมและติดตาม พบว่า (1) ต้องมีเครื่องมือสำหรับการประเมินการดำเนินงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ (2) ควรร่วมกันวางแผนการติดตามและประเมินการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (3) ควรกำหนดขอบข่ายและทีมงานในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ ด้านการปรับปรุง

และพัฒนา พบว่า (1) ควรแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบผลการประเมินและร่วมกันปรับปรุงแก้ไข (2) ต้องจัดการประชุมเพื่อระดมสมองในการหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในงานวิชาการ (3) ต้องรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานและผลการประเมินให้ถูกต้องและหลากหลายเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานในฝ่ายวิชาการ

4.2 ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1) ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร นำมากำหนดวิสัยทัศน์ คือ “มุ่งผลิตกำลังคนที่มีสมรรถนะเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและระดับสากล” ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ ดังนี้

(1) เป้าหมายที่ 1 ผู้บริหารมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Smart Directors) มี 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหารทุกระดับสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารงานวิชาการสู่ระดับสากล มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 สร้างผู้บริหารยุคใหม่บริหารเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารสู่ระดับสากล มี 4 ตัวชี้วัด

(2) เป้าหมายที่ 2 อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Smart Teachers and Staff) มี 6 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนา

ศักยภาพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ด้านทักษะวิชาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปิดสาขาใหม่ มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการทำวิจัย พัฒนานวัตกรรมและสนับสนุนทุนวิจัยแก่ครูและอาจารย์ของสถาบัน มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้กับครูและอาจารย์ในสถาบัน มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 4 ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรให้เหมาะสมกับกรอบภาระงานในหน้าที่ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 5 สร้างแรงจูงใจให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมสนับสนุนครูและอาจารย์ ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น รองรับการพัฒนากำลังคนของสถาบัน มี 2 ตัวชี้วัด

(3) เป้าหมายที่ 3 หลักสูตรการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Smart Curriculums) มี 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มี 2 ตัวชี้วัด

(4) เป้าหมายที่ 4 เครือข่ายความร่วมมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ (Smart Networking) มี 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างเครือข่ายทุกภาคส่วนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และเชื่อมโยงเครือข่ายทุกภาคส่วน มี 2 ตัวชี้วัด

(5) เป้าหมายที่ 5 การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ (Smart Management) มี 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างเสริมการบริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบริหารงานด้านวิชาการของสถาบัน มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความเป็นเอกภาพและความเข้มแข็งในการบริหารงานแบบมืออาชีพ มี 2 ตัวชี้วัด

(6) เป้าหมายที่ 6 ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Smart Students) มี 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพื้นฐานของพลโลกและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มี 5 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีองค์ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด

2) ผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการใช้แบบประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

(1) ความสอดคล้องของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ของกลยุทธ์มีความสอดคล้องในระดับมากที่สุด

(2) ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

(3) ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ



ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การบริหารงาน วิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก

(4) ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด ของแต่ละกลยุทธ์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

5. สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป อภิปรายผล

1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวทาง และ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

(1) จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน (Planning) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีการเสนอวิเคราะห์และเลือกทางเลือกซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย คณาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการ ประเมินผลและปรับปรุงการบริหารวิชาการ ด้านการ จัดองค์กร (Organizing) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีกำหนดงานและกิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมายด้านการบริหารงานวิชาการ แบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม มีการ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานวิชาการจากบุคลากร ที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย ด้านการเป็นผู้นำ (Leading) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีการ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริงอย่างครบถ้วนในการ ดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการ และมีการ ติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการอย่างเป็นระบบ

และต่อเนื่อง ด้านการควบคุมและติดตาม (Controlling) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีการ ติดตามและประเมินการดำเนินงานวิชาการของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และมีการร่วมกันวางแผน การติดตามและประเมินการดำเนินงานวิชาการของ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านการปรับปรุงและพัฒนา (Act) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า มีการ รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นข้อมูล พื้นฐานในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา และมีการ แต่งตั้งคณะผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบ ผลการประเมินและปรับปรุงแก้ไข และผลการศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเมือง/กฎหมาย รองลงมา ได้แก่ ด้านงบประมาณ และด้านครูผู้สอน ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและ ครูผู้สอนของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร เห็นความสำคัญของการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมและความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เพราะงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องสนใจและรับผิดชอบในการ ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ [7] และ พศินี วงศ์เย็น [8] ที่กล่าว ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาหรือสถาบัน การศึกษา ส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบที่จะ ทำให้สถานศึกษาดำเนินไปด้วยความราบรื่นเท่านั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องสนใจและรับผิดชอบในความ เป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะ หน้าที่ของสถานศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่

ผู้เรียนในด้านวิชาการ ไม่ว่าสถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ ซึ่งการบริหารงานวิชาการ มีความสำคัญต่อสถานศึกษาต่อผู้บริหารและครูผู้สอน คือ ทำให้สถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ทำให้ผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญของงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษา เพราะความสำเร็จของสถานศึกษาส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนีย์ ชัยสุขสังข์ [9] ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนทางเลือก พบว่า สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า จุดอ่อนคือการประเมินผล จุดแข็งคือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การพัฒนาทางวิชาชีพ หลักสูตรและการเรียนการสอน มาตรฐานการเรียนรู้ โอกาสคือ สภาพเทคโนโลยีและภาวะคุกคามคือ นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจและสังคม

(2) จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน พบว่า ควรส่งเสริมให้มีการวางแผนงานด้านวิชาการแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และก่อนการวางแผนควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของงานวิชาการและของสถานศึกษา ด้านการจัดองค์กร พบว่า การบริหารงานวิชาการควรแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานและคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละงานหรือแต่ละโครงการในฝ่ายวิชาการ และควรจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นผู้นำ พบว่า พัฒนาบุคลากร

ให้มีความรู้และทักษะทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ และต้องสร้างขวัญ กำลังใจ และจงใจให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้านการควบคุมและติดตาม พบว่า ต้องมีเครื่องมือสำหรับการประเมิน การดำเนินงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และควรร่วมกันวางแผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้านการปรับปรุงและพัฒนา พบว่า ควรแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบผลการประเมิน และร่วมกันปรับปรุงแก้ไข และต้องจัดการประชุมเพื่อระดมสมองในการหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในงานวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมจะต้องยึดหลักกระบวนการบริหารที่ชัดเจน มีขั้นตอน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี [10] และจันทราณี สงวนนาม [11] ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหาร เป็นการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ในกิจกรรมการบริหารเพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่บริหาร 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) หน้าที่ในการบริหาร 4 ประการดังกล่าว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนแล้วก็จะต้องมีการจัดสรรหน้าที่ว่าให้ใครทำหน้าที่อะไรบ้าง แล้วขั้นต่อไปจึงมีการสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติตามแผน และมีการควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ กูริค และ อุวิก (Gulick and Urwick) [12] โบวี (Bovee) [13] และ คูนท์ซ์ และโอ คอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell) [14] ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ



(Leading) การอำนวยความสะดวก/การสั่งการ (Direction) การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) และ การรายงาน (Reporting)

2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

(1) ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่ามีเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ประกอบด้วย เป้าหมายที่ 1 ผู้บริหารมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Smart Directors) มี 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหารทุกระดับสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างความรู้เชิงการบริหารงานวิชาการสู่ระดับสากล มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 สร้างผู้บริหารยุคใหม่บริหารเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารสู่ระดับสากล มี 4 ตัวชี้วัด เป้าหมายที่ 2 อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Smart Teachers and Staff) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านทักษะวิชาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปิดสาขาใหม่ มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการทำวิจัย พัฒนานวัตกรรมและสนับสนุนทุนวิจัยแก่ครูและอาจารย์ของสถาบัน มี 3 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้กับครูและอาจารย์ในสถาบัน มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 4 ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรภายในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับกรอบภาระงานในหน้าที่ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 5 สร้างแรงจูงใจให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมสนับสนุนครูและอาจารย์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น รองรับการพัฒนากำลังคนของสถาบัน มี 2 ตัวชี้วัด เป้าหมายที่ 3 หลักสูตรการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Smart Curriculum) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่มีสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มี 2 ตัวชี้วัด เป้าหมายที่ 4 เครือข่ายความร่วมมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ (Smart Networking) กลยุทธ์ที่ 1 สร้างเครือข่ายทุกภาคส่วนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และเชื่อมโยงเครือข่ายทุกภาคส่วน มี 2 ตัวชี้วัด เป้าหมายที่ 5 การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ (Smart Management) กลยุทธ์ที่ 1 สร้างเสริมการบริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบริหารงานด้านวิชาการของสถาบัน มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มี 2 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความเป็นเอกภาพและความเข้มแข็งในการบริหารงานแบบมืออาชีพ มี 2 ตัวชี้วัด เป้าหมายที่ 6 ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Smart Students) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพื้นฐานของพลโลกและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มี 5 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีองค์ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด ซึ่งกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ดำเนินการจัดทำอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ก่อนการกำหนดทิศทางขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ และตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นันทิยา หุตานวัตร [15] ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน และยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุณี ไกรแก้ว [16] ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ หรือวิเคราะห์ SWOT ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร/หน่วยงาน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ถึงประเด็นที่ต้องมุ่งเน้น/ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ (ประเด็นกลยุทธ์) ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละประเด็นกลยุทธ์ (เป้าประสงค์) ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ (กลยุทธ์) นอกจากนี้ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ที่มีกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาโครงสร้างการบริหาร และการปรับปรุงระบบและกลไกการติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปณตพันธ์ เกียรติประภากุล [17] ที่ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ

ครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการกำหนดนโยบายจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาครูให้มีการจัดการเรียนการสอนและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและครอบครัวในการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 4 เร่งรัดพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 5 ปรับปรุงการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 6 ขับเคลื่อนการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียน

(2) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด พบว่า มีผลการประเมินด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจาก กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประเด็นเนื้อหาเพื่อการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีความครอบคลุม และมีองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่สังเคราะห์มาจากแนวคิดทฤษฎีอย่างหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการควบคุมและติดตาม และด้านการปรับปรุงและพัฒนา และการพัฒนากลยุทธ์ครั้งนี้ มีขั้นตอนกระบวนการพัฒนาที่ถูกต้อง เหมาะสม มีความสอดคล้องของขั้นตอนการพัฒนา และแต่ละขั้นตอนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวทาง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

วิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และการยกร่างกลยุทธ์โดยผู้วิจัยรวมทั้งการตรวจสอบกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร การวิจัยและการพัฒนากลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ นันทิยา หุตานุวัตร [15] ที่กล่าวว่า กระบวนการหรือขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์มีเทคนิควิธีการหลายวิธีหนึ่งในหลายวิธีนั้นคือ กระบวนการสร้างกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดภารกิจ การประเมินสภาพภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ และการสร้างกลยุทธ์ จากกระบวนการขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นระบบดังกล่าว ทำให้ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ระดับมากและมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนีย์ ชัยสุขสังข์ [9] ที่ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริมนต์ นฤมลสิริ [18] ที่ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และยัง

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ [19] ที่ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

5.2 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

(1) ควรจัดปฐมนิเทศครู บุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อการร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามกลยุทธ์ดังกล่าว

(2) ควรจัดประชุมบุคลากรที่รับผิดชอบงานวิชาการและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนักและให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

(3) ผู้บริหารของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อหาแหล่งการสนับสนุนด้านทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

(4) ควรมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรมีการขยายขอบเขตการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในสถานศึกษาอื่นๆ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

(2) ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา

คุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษา
กรุงเทพมหานคร

(3) ควรมีการศึกษาวิจัยเก็บข้อมูล
เชิงลึก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารงาน
วิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของ
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

(4) ควรมีการศึกษาให้ความสำคัญ
รูปแบบการมีส่วนร่วมของภาคประกอบการด้าน
วิชาการของสาขาวิชาที่เปิดสอน

เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ. (2560). การติดตามและประเมิน
ผลการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ของแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12.
กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- [2] สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2554).
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของสำนักงานคณะ
กรรมการการอาชีวศึกษา นโยบาย ยุทธศาสตร์
การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาในระยะ
15 ปี (พ.ศ. 2555-2569). กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- [3] คณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษาใน
ทศวรรษที่สอง. (2552). [ออนไลน์]. ข้อเสนอ
นโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาใน
ทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ด้านการพัฒนา
อาชีวศึกษา. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2562].
จาก <http://v-cop.net/file/develop.pdf>.
- [4] อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล. (2556). [ออนไลน์].
อาชีวศึกษากับการพัฒนาประเทศ. [สืบค้นเมื่อ
วันที่ 18 เมษายน 2559]. จาก [http://www.
bme.vec.go.th](http://www.bme.vec.go.th)
- [5] บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น.

(พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : บริษัท สุวีริยาสาส์น
จำกัด.

- [6] บุญธรรม กิจปรีดาภิสุทธิ์. (2551). ระเบียบวิธี
การวิจัยทางสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 10).
กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- [7] จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ. (2555). [ออนไลน์].
การบริหารงานวิชาการ. [สืบค้นเมื่อวันที่
9 กรกฎาคม 2559]. จาก [https://www.
gotoknow.org/posts/344746](https://www.gotoknow.org/posts/344746).
- [8] ทศนี วงศ์เย็น. (2561). [ออนไลน์]. การบริหารงาน
วิชาการ. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2562]. จาก
[https://mystou.files.wordpress.com/
2012/02/23503-4-k.pdf](https://mystou.files.wordpress.com/2012/02/23503-4-k.pdf).
- [9] สุนีย์ ชัยสุขสังข์. (2557). กลยุทธ์การบริหาร
วิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
ของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนทางเลือก.
ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการ
ศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [10] รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการ
สมัยใหม่ (Modern Management). กรุงเทพฯ :
ธรรมสาร.
- [11] จันทรานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนว
ปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- [12] Gulick L., & Urwick, L. (1973). Paper on
the science of ministration. New York :
McGraw-Hill.
- [13] Bovee, L. C., Thill. J.V., Wood, M.B. and
Dovel, G. P. (1993). Management. New
York : McGraw-Hill.
- [14] Koontz, H. and O'Donnell. (2001).
Essentials of management. (3rd). New
Delhi : TATA.



- [15] นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2551). คัดกลยุทธ์ด้วย SWOT. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- [16] จารุณี ไกรแก้ว. (2557). [ออนไลน์]. การจัดทำแผนกลยุทธ์. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2562]. จาก <http://www.oaep.go.th/images/news/20120214113850.pdf>.
- [17] ปณตนนท์ เกียรติประภากุล. (2559). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาบริหารการศึกษา. วิทยาลัยการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- [18] สิริมนต์ นฤมลศิริ. (2557). กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- [19] สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2560). กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปีที่ 11 ฉบับที่ 2. 193-195.