

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า  
เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามหัวข้อดังนี้  
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารหลักสูตร  
ที่มีประสิทธิผล

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักสูตร
2. องค์ประกอบของปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตร
  - 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย
  - 2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 2.3 การนิเทศภายใน
  - 2.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู
  - 2.5 การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
  - 2.6 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
  - 2.7 การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
  - 3.1 ความหมายของการบริหาร
  - 3.2 กระบวนการบริหาร
    - 3.2.1 การวางแผน (Planning)
    - 3.2.2 การจัดองค์การ (Organizing)
    - 3.2.3 การนำองค์การ (Leading)
    - 3.2.4 การควบคุม (Controlling)
4. ประสิทธิภาพของการบริหารหลักสูตร
  - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - 4.2 องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร

ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

1. ความหมายของทฤษฎีระบบ
2. องค์ประกอบของระบบ
3. ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ
4. ลักษณะการบริหารองค์การโดยอาศัยทฤษฎีระบบ

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ
2. ประเภทของรูปแบบ
3. องค์ประกอบของรูปแบบ
4. ลักษณะของรูปแบบที่ดี
5. การพัฒนารูปแบบ
6. การตรวจสอบรูปแบบ

ตอนที่ 4 เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

1. ความหมายของเทคนิคเดลฟาย
2. รูปแบบของเทคนิคเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
3. ลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
4. กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
5. ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเดลฟายแบบปรับปรุง

**ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล**

**1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร**

1.1 ความหมายของหลักสูตร

คำว่า หลักสูตร (Curriculum) มีความหมายได้หลายอย่าง นักวิชาการได้ให้ความหมายของหลักสูตร ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 25) ได้กล่าวว่าหลักสูตรมีความหมาย 3 ประการ คือ 1) หลักสูตรเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎี หลักการและการนำไปใช้ใน

การจัดการเรียนการสอนตามที่มุ่งหมายไว้ 2) หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษา โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา และ 3) หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ วัฒนาพร ระวังบุทกซ์ (2545, หน้า 64) กล่าวว่าหลักสูตรคือมวลประสบการณ์ ที่จัดให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรมตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

สุนีย์ ภูพันธ์ (2546, หน้า 9-14) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย หลักสูตรไว้ดังนี้ 1) หลักสูตรในฐานะที่เป็นวิชาและเนื้อหาสาระที่จัดให้แก่ผู้เรียน หมายถึง วิชาและเนื้อหาสาระที่จัดให้แก่ผู้เรียนในชั้นและระดับต่างๆ หรือกลุ่มวิชาที่จัดขึ้นด้วย วัตถุประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง 2) หลักสูตรในฐานะที่เป็นเอกสารหลักสูตรหมายถึง การที่คนกลุ่มหนึ่งจัดเอกสารให้คนอื่นอีกกลุ่มหนึ่งประกอบด้วย หลักการ โครงสร้าง เนื้อหาสาระ อัตราเวลาเรียน กิจกรรม ประสบการณ์และประเมินผลการเรียนเพื่อให้ ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ 3) หลักสูตรในฐานะที่เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่จะให้แก่ผู้เรียน หมายถึง การมองหลักสูตรในลักษณะกิจกรรมที่ครูและนักเรียนจัดขึ้น หรือกิจกรรมการเรียนการสอนชนิดต่างๆ ที่เตรียมไว้และจัดให้แก่ผู้เรียน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด 4) หลักสูตรในฐานะแผนสำหรับจัดโอกาสการเรียนรู้หรือประสบการณ์ที่คาดหวังแก่ผู้เรียน หมายถึง แผนในการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติ โดยมุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมตามที่กำหนด 5) หลักสูตรในฐานะที่เป็นมวล ประสบการณ์ หมายถึง ประสบการณ์ทุกอย่างของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของ โรงเรียน รวมถึงเนื้อหาวิชาที่ทางโรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน 6) หลักสูตรในฐานะที่เป็น จุดหมายปลายทางหมายถึง สิ่งที่สังคมมุ่งหวังหรือคาดหวังหรือคาดหวังให้เด็กได้รับ กล่าวคือผู้ที่ศึกษาจนจบหลักสูตรไปแล้วจะมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง จะเกิดผลอย่างไรบ้าง 7) หลักสูตรในฐานะที่เป็นระบบการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การมองหลักสูตรในฐานะที่เป็นแผนการเตรียมโอกาสของการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่จัดขึ้น โดยโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าโดยรวมเอา แผนย่อยๆ ที่เป็นโอกาสของการเรียนรู้ที่คาดหวังเอาไว้ด้วย

บุญเลี้ยง ทุมทอง (2553, หน้า 5) กล่าวว่า คำว่า "หลักสูตร" แปลมาจากภาษาอังกฤษคำว่า Curriculum ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า "Currere" หมายถึงช่องทางสำหรับวิ่ง (Running Course) ซึ่งนำมาใช้กับความหมายในทางการศึกษาก็หมายถึง แนวทางสำหรับการเรียนรู้ (A Course of Study) ประสาท เมืองเฉลิม (2553, หน้า 64) กล่าวว่าหลักสูตรคือเอกสารและแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรมหรือประสบการณ์ที่จะให้แก่ผู้เรียน และกระบวนการประเมินผลการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียนที่กำหนดโดยผู้พัฒนาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรนั้นๆ หลักสูตรจึงเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในลักษณะของรายวิชา ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาสาระที่จัดเรียงลำดับความยากง่ายหรือเป็นขั้นตอนอย่างดีแล้วเป็นประสบการณ์ทางการเรียนซึ่งได้วางแผนไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อมุ่งหวังให้เด็กได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของหลักสูตรดังนี้ Hass (1977, p. 5) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึงประสบการณ์ทั้งปวงที่ผู้เรียนแต่ละคนได้รับจากโปรแกรมการศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ ทั้งนี้ได้วางแผนไว้โดยใช้ทฤษฎีและผลงานวิจัยหรือการปฏิบัติในวิชาชีพทั้งในอดีตและปัจจุบัน Ragan and Shepherd (1977, p. 3) ได้ให้ความหมายว่า หลักสูตร หมายถึงประสบการณ์ทั้งปวงของนักเรียนที่โรงเรียนรับผิดชอบ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ทั้งกิจกรรมวิชาการและกิจกรรมอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการรวมทั้งพัฒนาตนเองให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและเจริญงอกงามบรรลุตามความมุ่งหมายของการศึกษาแต่ละระดับ

## 1.2 ความสำคัญของหลักสูตร

หลักสูตร เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในการพัฒนาผู้เรียนและในการจัดการเรียนการสอนทุกอย่าง ในการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีหลักสูตร ความสำคัญของหลักสูตรมีหลายประการ เช่น หลักสูตร เป็นเครื่องมือพัฒนาสังคม หลักสูตรเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้ทุกสถาบันศึกษาจัดขึ้นด้วยจุดประสงค์อย่างเดียวกันมีมาตรฐาน

เดียวกัน หลักสูตรเป็นหลักและแนวทางการปฏิบัติของครู หลักสูตรเป็นเครื่องบ่งชี้ความเจริญของประเทศ ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 23-24) และกระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 3-4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตร ไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของชาติ การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลทั้งในด้านความรู้ กระบวนการ และคุณธรรม ค่านิยม การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในสังคม ดังนั้นหากต้องการทราบว่าประเทศต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้าอยู่ในระดับใด ตัวชี้วัดที่สำคัญประการหนึ่งคือ คุณภาพการศึกษา ความเสมอภาค และโอกาสทางการศึกษาของประชากรในประเทศ

2. ความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ หลักสูตรเปรียบเสมือนเข็มทิศสำหรับครูที่กำหนดทิศทางในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่า หลักสูตรเป็นมาตรฐานกำหนดคุณภาพในการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. งานด้านหลักสูตรทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามเป้าหมาย

4. หลักสูตรเปรียบเสมือนแผนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการมีอะไร จะใช้อะไรเป็นวัสดุอุปกรณ์จะสอนจะเตรียมการสอนอย่างไร เพื่อช่วยในด้านการเรียนการสอนหลักสูตรจึงมีความสำคัญเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของครูที่จัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้มีความรู้ทักษะความประพฤติมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

บุญเลี้ยง ทุมทอง (2553, หน้า 13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรไว้ 8 ประการ คือ 1) หลักสูตรเป็นแนวทางปฏิบัติงานหรือเครื่องบ่งชี้แนวทางการปฏิบัติของครูเพราะหลักสูตรจะกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลไว้เป็นแนวทาง 2) หลักสูตรเป็นข้อกำหนดแผนการเรียนการสอนอันเป็นส่วนรวมของประเทศเพื่อนำไปสู่จุดหมายตามแผนการศึกษาชาติ 3) หลักสูตรเป็นเอกสารทางราชการเป็นบัญญัติของรัฐบาลเพื่อให้บุคคลที่ทำการเกี่ยวข้องกับการศึกษาปฏิบัติตาม 4) หลักสูตรเป็นเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เพื่อควบคุมการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ และยังเป็นเกณฑ์มาตรฐานอย่างหนึ่งในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากรอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ 5) หลักสูตรจะกำหนดแนวทาง

ในการส่งเสริมความเจริญงอกงามและพัฒนาการของเด็กตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

- 6) หลักสูตรจะกำหนด ลักษณะ รูปร่าง ของสังคมในอนาคตไว้ว่าเป็นไปในรูปใด
  - 7) หลักสูตรจะกำหนดแนวทางให้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความประพฤติ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อสังคม อันเป็นการพัฒนากำลังคน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติที่ได้ผล
  - 8) หลักสูตรจะเป็นสิ่งชี้ความเจริญของประเทศเพราะการศึกษาเป็น เครื่องมือในการพัฒนาคน ประเทศใดจัดการศึกษาโดยมีหลักสูตรที่เหมาะสม ทันสมัยและมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงย่อมได้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูง
- จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา 3 ระดับ คือ 1) ระดับประเทศ เป็นการชี้ให้เห็นถึงแนวทางการจัดการศึกษาโดยภาพรวมและเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มของสังคมกับการจัดการศึกษาในอนาคต 2) ระดับสถานศึกษา หลักสูตรเป็นหัวใจและจุดเด่นของการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษานั้นๆ 3) ระดับห้องเรียน หลักสูตรมีความสำคัญต่อการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อจัดการเรียนรู้ที่ เกิดกับผู้เรียนโดยตรง

### 1.3 องค์ประกอบของหลักสูตร

ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตร ดังนี้

- ถาวร บัวศรี (2542, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย 1) เป้าหมายและนโยบายการศึกษา (Education Goal and Policies) หมายถึง สิ่งที่เราต้องตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในเรื่องเกี่ยวกับการศึกษา
- 2) จุดหมายของหลักสูตร (Curriculum Aims) หมายถึงผลส่วนรวมที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากเรียนจบหลักสูตรไปแล้ว 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Type and Structure) หมายถึง ลักษณะและแผนผังที่แสดงการแจกแจงวิชาหรือกลุ่มวิชา หรือกลุ่มประสบการณ์ 4) จุดประสงค์ของวิชา (Subject Objectives) หมายถึงผลที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่ได้เรียนวิชานั้นแล้ว 5) เนื้อหา (Content) หมายถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะและความสามารถที่ต้องการให้มี รวมทั้งประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ ส่วนนิรมล ศตวุฒิ (2548, หน้า 10-11) ได้สรุปองค์ประกอบของหลักสูตร ว่า ประกอบด้วย 1) หลักการ เป็นเป้าหมายปลายทางของหลักสูตรนั้น จะบอกให้รู้ว่าหลักสูตรนั้นๆ จัดขึ้นเพื่ออะไร ซึ่งจะกำหนดไว้ในลักษณะเชิงปรัชญาของหลักสูตร 2) จุดมุ่งหมาย แสดงความคาดหวังของหลักสูตรว่าผู้ที่เรียนจบหลักสูตรนี้แล้วจะมีคุณลักษณะอย่างไร 3) จุดมุ่งหมายเฉพาะ หรือจุดประสงค์ของกลุ่มวิชาและรายวิชาระบุเฉพาะเจาะจงถึง

คุณลักษณะของผู้เรียนเมื่อเรียนจบ แต่ละกลุ่มวิชา และแต่ละรายวิชา 4) โครงสร้างของหลักสูตรแสดงภาพรวมของหลักสูตรว่าได้จัดเนื้อหาและประสบการณ์ของหลักสูตรในลักษณะใด สัดส่วนของเนื้อหาและประสบการณ์ที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เป็นอย่างไร ระยะเวลาในการจัดการเรียนการสอนตลอดหลักสูตร 5) เนื้อหาหลักสูตร ประกอบด้วยขอบเขตเนื้อหาความรู้ที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับจากการได้ลงมือทำหรือปฏิบัติ และกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้เนื้อหาและประสบการณ์ต่างๆ 6) การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วยแนวทางหรือวิธีการวัดผลและประเมินผลว่าผู้เรียนได้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ และจุดหมายของหลักสูตรหรือยัง รวมถึงระยะเวลาการประเมินผล 7) แนวทางการใช้หลักสูตร ให้คำแนะนำแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร

Taba (1962, p. 422) ได้กล่าวถึง ประกอบของหลักสูตรไว้ว่า ต้องประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ 2) เนื้อหาสาระและประสบการณ์เรียนรู้ 3) การประเมินผล Saylor and Alexander (1974, p. 100) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย 1) แผน 2) ขอบเขตของหลักสูตร 3) การออกแบบหลักสูตร 4) รูปแบบการประเมินผล 5) ระเบียบการประเมินผล Beauchamp (1975, p. 107) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ 4 ประการ คือ 1) เนื้อหา 2) จุดมุ่งหมาย 3) การนำหลักสูตรไปใช้ และ 4) การประเมินผล

Ornstein and Hunkins (2009, p. 15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย

1. ความมุ่งหมาย (Objectives) คือ เป็นเสมือนการกำหนดทิศทางของการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปในลักษณะต่างๆ ที่พึงประสงค์อันก่อให้เกิดประโยชน์ในสังคมนั้น การกำหนดความมุ่งหมายของหลักสูตรต้องคำนึงถึงข้อมูลพื้นฐานของสังคม เพื่อประโยชน์ ในการแก้ปัญหา และสนองความต้องการของสังคมและผู้เรียน และต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายการจัดการศึกษาของชาติด้วย กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรส่วนนี้ เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) หลักการของหลักสูตร หมายถึง แนวทางหรือทิศทางในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการจัดการศึกษาระดับนั้นๆ จะได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ และ

2) จุดหมายของหลักสูตร หมายถึง พฤติกรรมต่างๆ หรือคุณสมบัติต่างๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน เมื่อผ่านกระบวนการต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นแล้ว

2. เนื้อหาวิชา (Content) เป็นสาระสำคัญที่กำหนดไว้ในหลักสูตรให้ชัดเจน โดยมุ่งให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาไปสู่ความมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระที่ได้กำหนดไว้ต้องสมบูรณ์ ต้องผนวกความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม แนวคิด และทัศนคติเข้าด้วยกันเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่างๆ

3. การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่จะแปลงหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมนั้นมีหลายลักษณะ แต่กิจกรรมที่สำคัญที่สุด คือ กิจกรรมการเรียนการสอน หรือ อาจกล่าวได้ว่า “การสอนเป็นหัวใจของการนำหลักสูตรไปใช้” ดังนั้น ครูผู้สอนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้จัดการเรียนรู้ การกำหนดวิธีการที่จะนำผู้เรียนไปสู่ความมุ่งหมายของหลักสูตร ประกอบด้วย

3.1 วิธีการจัดการเรียนรู้ การกำหนดวิธีการจัดการเรียนรู้ หลักสูตรจะเน้นแบบยึดครูเป็นสำคัญหรือยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปรัชญาการศึกษา หรือแนวความคิด ความเชื่อในการจัดการศึกษา และขึ้นอยู่กับจุดหมายของหลักสูตรนั้นเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรในปัจจุบันเน้นแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือเน้น “การสอนคนมากกว่าการสอนหนังสือ” โดยมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ เช่น กระบวนการเรียนหรือวิธีการเรียนสำคัญพอๆ กับเนื้อหาวิชาให้ผู้เรียนเป็นผู้แสดงและครูเป็นผู้กำกับ การแสดงชี้แนะแนวทาง ผู้เรียนค้นหาความรู้ สรุป และตัดสินใจเอง สนองปฏิบัติควบคู่ไปกับทฤษฎี เป็นต้น

3.2 วัสดุประกอบหลักสูตร หมายถึง วัสดุ เอกสาร รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูใช้หลักสูตรได้โดยง่าย สะดวก และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) วัสดุประกอบหลักสูตรสำหรับครู เช่น แผนการจัดการเรียนรู้ คู่มือครู คู่มือการใช้หลักสูตร คู่มือการวัดและประเมินผล คู่มือการแนะแนว คู่มือการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น และ 2) วัสดุประกอบหลักสูตรสำหรับนักเรียน เช่น หนังสือเรียน หนังสือแบบฝึกหัด บัตรงาน หนังสืออ่านเพิ่มเติม แบบคัดลายมือ เป็นต้น

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่ชี้ให้เห็นว่าการนำหลักสูตร ไปสู่การปฏิบัติ นั้น บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ หลักสูตรเกิดสัมฤทธิ์ผลมาก



น้อยเพียงใด ข้อมูลจากการประเมินผลนี้จะเป็นแนวทางไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรต่อไป

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตร ได้แก่ ความมุ่งหมาย (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)

#### 1.4 รูปแบบของหลักสูตร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงรูปแบบของหลักสูตร ตามแนวคิด ปรัชญา และทฤษฎีของการศึกษา ได้แก่ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, (2543, หน้า 27-29) รุจิร ภูสาระ (2546, หน้า 8-19) นิรมล ศตวุฒิ (2548, หน้า 72-76) ชวลิต ชูกำแหง (2551, หน้า 22-28) ดังนี้

1.4.1 หลักสูตรแบบรายวิชา (The Subject Curriculum) เป็นหลักสูตรแบบเก่าแก่ที่สุด ได้รับอิทธิพลมาจากปรัชญาการศึกษาแนวสาร์ตถนิยมและ นิรันตรนิยม เน้นการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาเป็นหลัก ต้องการให้ผู้เรียนได้เนื้อหาวิชาความรู้มากๆ ใช้วิธีการบรรยาย เน้นครูเป็นศูนย์กลาง วิธีการประเมินผลใช้การวัดความจำเป็นส่วนใหญ่ หลักสูตรแบบนี้เน้นการสอนหนังสือมากกว่าสอนคน ข้อดี คือ ประหยัดเวลา สะดวกต่อการสอนของครู เหมาะต่อการสอนตัวเพื่อสอบเข้าหรือบรรจุทำงาน ข้อเสีย คือ ผู้เรียนไม่มีส่วนร่วมในการเรียน ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้น

1.4.2 หลักสูตรแบบสัมพันธ์วิชา (Correlated Curriculum) เป็นหลักสูตรที่ต้องการปรับปรุงหลักสูตรแบบรายวิชา โดยการนำเนื้อหาวิชาที่มีความคล้ายคลึงกันมาเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน หลักสูตรแบบนี้ยังคงเอกลักษณ์ของวิชาอยู่เช่นเดิม การสอนเน้นครูเป็นศูนย์กลาง ทำให้ครูมีโอกาสวางแผนร่วมกัน การวัดผลมุ่งวัดด้านเนื้อหาวิชา ข้อดี คือ นักเรียนได้เรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างวิชา ข้อเสีย คือ หาความสัมพันธ์ของแต่ละวิชาได้ยาก

1.4.3 หลักสูตรผสมผสาน (Fused Curriculum) เป็นการนำรายวิชาที่เคยสอนแยกกันมารวมกันเป็นวิชาเดียวกัน แต่ยังรักษาเนื้อหาวิชาเดิมมากกว่า สำหรับวลีที่ใช้อธิบายหลักสูตรแบบนี้ก็คือ "การสอนหลายวิชาเหมือนกับเป็นวิชาเดียว" เช่น การรวมวิชาสัตวศาสตร์และวิชาพฤกษศาสตร์เข้าเป็นวิชาชีววิทยา เป็นต้น

1.4.4 หลักสูตรแบบหมวดวิชา (The Broad Field Curriculum) เป็นการผสมผสานเนื้อหาวิชาที่มีความใกล้เคียงกัน การสอนยึดการบรรยาย เน้นวัดความรู้ด้านเนื้อหาวิชา ได้แนวคิดมาจากสาร์ตถนิยมและนัรวันตรนิยม

1.4.5 หลักสูตรวิชาแกน (The Core Curriculum) เป็นการผสมผสานเนื้อหาวิชา ที่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ชีวิตของผู้เรียน หลักสูตรนี้กำหนดวิชาใดวิชาหนึ่งเป็นศูนย์กลาง วิชาแกนจะเน้นการผสมผสานความรู้ซึ่งเรียกว่า บูรณาการในการสอน (Integration) ได้แนวคิดมาจากปรัชญาปฏิรูปนิยม ข้อดี คือ มีการผสมผสานเนื้อหาวิชา

1.4.6 หลักสูตรที่เน้นกิจกรรมและปัญหาทางสังคม (Social Activity and Problem Curriculum) เป็นหลักสูตรที่เกิดจากพื้นฐานความเชื่อทางทฤษฎีที่แตกต่างกัน โดยมี 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายที่ 1 หลักสูตรควรตรงกับการดำรงชีวิตในสังคมจริง การสร้างหลักสูตรต้องยึดรากฐานของหน้าที่ทางสังคมซึ่งเป็นสถานการณ์ในชีวิตจริง ฝ่ายที่ 2 หลักสูตรเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาซึ่งเป็นแนวคิดของสถานศึกษา ชุมชน และฝ่ายที่ 3 หลักสูตรคือ การปรับปรุงสังคม โดยใช้โรงเรียนเป็นที่อบรมผู้เรียนโดยตรง อย่างไรก็ตามความเชื่อในทฤษฎีทั้งสามฝ่ายมีจุดเน้นตรงกันก็คือ เป็นหลักสูตรที่เน้นกิจกรรมหรือปัญหาทางสังคมมากกว่าเป็นวิชา สำหรับตัวอย่างหลักสูตรแบบนี้เน้นหน้าที่สำคัญทางสังคมของแต่ละพื้นที่ เช่น เกี่ยวกับการศึกษา การสำรวจ การติดต่อสื่อสาร และการขนส่งสินค้า เป็นต้น

1.4.7 หลักสูตรที่เน้นความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล (Individual and Interest Curriculum) สำหรับหลักสูตรแบบนี้มีชื่อเรียกได้หลายแบบ เช่น หลักสูตรเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Center) หลักสูตรเน้นประสบการณ์ (Experienced Center) จัดเป็นหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยจัดเตรียมให้สอดคล้องแก่ความต้องการและความสนใจของผู้เรียน หลักสูตรแบบนี้พบได้ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่จัดวิชาต่างๆ เพื่อสำรวจความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ส่วนในระดับอุดมศึกษาก็จัดอยู่ในรูปของมหาวิทยาลัยเปิดที่สมบูรณ์ มีวิชาให้เลือกเรียนอย่างมากและการศึกษาต่อเนื่องโดยทั่วไป สำหรับหลักสูตรเน้นความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล

1.4.8 หลักสูตรเพื่อชีวิตและสังคม (The Social Process and Life Function Curriculum) เป็นหลักสูตรที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรที่ผ่านมา ด้วยการรวบรวมความรู้ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยยึดกิจกรรมต่างๆ ของคนในสังคมเป็นหลัก เป็นหลักสูตรที่ถูกคาดหวังว่ามีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้เรียน เพื่อผู้เรียนนำไปประยุกต์ใช้ใน

ชีวิตประจำวัน เพราะมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาวิชาในหลักสูตรกับชีวิตจริงของผู้เรียน ซึ่งหลักการจัดหลักสูตรนี้ได้รับอิทธิพลจากความคิดของ จอห์น ดิวอี้ กับ ปรัชญาการศึกษาพิพัฒนาการนิยม และปรัชญาการศึกษาสาขาปฏิรูปนิยม

#### 2.4.9 หลักสูตรแบบบูรณาการ (The Integrated Curriculum)

การผสมผสานเนื้อหาวิชาเข้าด้วยกัน ไม่แยกเป็นรายวิชา การบูรณาการเนื้อหาวิชาจะเน้นที่ตัวเด็กและปัญหาสังคมเป็นสำคัญ การเรียนการสอนจะยึดตัวผู้เรียนและสังคมเป็นศูนย์กลาง ให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์ตรง การวัดผลจะเน้นพัฒนาการทุกด้านโดยเฉพาะความสามารถในการแก้ปัญหา ข้อดี คือ ผู้เรียนมีประสบการณ์ต่อเนื่อง มีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต ข้อเสีย คือ นักเรียนต้องมึกิจกรรมมาก ครูมักมีปัญหาในการจัดกิจกรรม

#### 1.4.10 หลักสูตรอิงมาตรฐาน (Standards-based Curriculum)

เป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมาย ในการกำหนดเนื้อหา ทักษะ กระบวนการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถบรรลุมาตรฐานที่กำหนด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในการแบ่งรูปแบบของหลักสูตรนั้นอาจยึดตาม แนวความคิด จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง และปรัชญาการศึกษาเป็นหลัก แตกต่างกันออกไป ซึ่งสรุปได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหลักสูตรที่เน้นเนื้อหาวิชาเป็นหลักซึ่งอาจแยกวิชา สัมพันธวิชา หรือบูรณาการ กลุ่มหลักสูตรที่เน้นกระบวนการทางสังคมและการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเป็นหลัก และกลุ่มหลักสูตรที่เน้นกิจกรรมหรือประสบการณ์ของผู้เรียนเป็นหลัก

### 1.5 การพัฒนาหลักสูตร

หลักสูตรโดยทั่วไปนั้น เมื่อใช้ไปเป็นระยะเวลาอันสมควรแล้วก็มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการพัฒนาของสังคมโลก ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนการตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมและในการพัฒนาหลักสูตรนั้น มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรดังนี้

สังต์ อุทรานันท์ (2532, หน้า 38-39) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรโดยยึดหลักการพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบ ไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน คือ ข้อมูลทางด้านความต้องการ ความจำเป็นและปัญหาทาง

สังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง ตลอดจนนโยบายทางการศึกษาของรัฐ ข้อมูลทางด้านจิตวิทยา ปรัชญาการศึกษา ความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนวิเคราะห์หลักสูตรเดิม เพื่อพิจารณาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐาน โดยคำนึงถึงพัฒนาการทางร่างกาย และจิตใจ ตลอดจนปลูกฝังนิสัยที่ดีงาม เพื่อให้เป็นพลเมืองดี ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเนื้อหาและประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 4 การนำหลักสูตรไปใช้ เป็นขั้นของการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับครูผู้สอน หลักสูตรจะประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลหลักสูตร เป็นการประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตรว่าเมื่อนำหลักสูตรไปใช้แล้วนั้น ผู้ที่จบหลักสูตรนั้นๆ ไปแล้ว มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถตามที่หลักสูตรกำหนดไว้หรือไม่ และขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากได้ผ่านกระบวนการประเมินผลหลักสูตรแล้ว ซึ่งเมื่อมีการใช้หลักสูตรไประยะหนึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาวะแวดล้อมและสังคม จนทำให้หลักสูตรขาดความเหมาะสม จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, หน้า 77) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการ โครงสร้าง และการออกแบบหลักสูตร 2) ยกร่างเนื้อหาสาระแต่ละกลุ่มประสบการณ์แต่ละหน่วยการเรียนรู้และรายวิชา 3) นำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปทดลองใช้ในโรงเรียนนำร่องและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง 4) อบรมครู ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทางการศึกษาให้เข้าใจในหลักสูตร 5) นำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนและประกาศใช้หลักสูตร ส่วนนิรมล ศตวุฒิ (2548, หน้า 21–23) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน 2) กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3) เลือกและจัดเนื้อหาของหลักสูตร 4) กำหนดแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5) ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร ปรับแก้ก่อนนำไปใช้ 6) นำหลักสูตรไปใช้ 7) ประเมินหลักสูตร 8) ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

Taba (1962, pp. 422–425 อ้างถึงใน สมันท์ ธาตุทอง, 2550, หน้า 27) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน 2) กำหนดจุดมุ่งหมาย 3) เลือกเนื้อหา การเลือกเนื้อหาในแต่ละหัวข้อจะต้องได้มาจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย 4) เรียงลำดับเนื้อหา 5) เลือกประสบการณ์การเรียนรู้ 6) เรียงลำดับ

ประสบการณ์การเรียนรู้ 7) กำหนดรูปแบบการประเมินผล Carter V. Good, (1973, pp. 157 –158 อ้างถึงใน สมันท์ ธรรมาบำรุง, 2550, หน้า 27) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การปรับปรุงหลักสูตร เป็นวิธีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหนึ่ง เพื่อให้เหมาะกับโรงเรียนและระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสอนวัสดุอุปกรณ์ วิธีสอนรวมทั้งการประเมินผล และ 2) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หมายถึงการแก้ไขหลักสูตรให้แตกต่างไปจากเดิม เป็นการสร้างโอกาสทางการเรียนใหม่ Tyler (1975, p. 1) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรโดยให้หลักการและเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า ในการจัดหลักสูตรและการสอนนั้น ควรให้สอดคล้องกับหลักการ 4 ประการเพื่อตอบคำถามในการพัฒนาหลักสูตร คือ 1) จุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่โรงเรียนควรจัดให้ 2) ควรจะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 3) จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด 4) จะประเมินผลของประสบการณ์ในการเรียนอย่างไร จึงจะตัดสินใจได้ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เพื่อสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการ และ ความจำเป็นในการสร้างหลักสูตร ขั้นตอนพัฒนาหลักสูตร โดยการกำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ขั้นตอนทดลองใช้หลักสูตร และ ขั้นตอนประเมินและติดตามผลหลักสูตร เพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

### 1.6 การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation)

นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นหรือให้คำนิยามของคำว่า การนำหลักสูตรไปใช้ ดังนี้

สันต์ ธรรมาบำรุง (2527, หน้า 120) กล่าวว่า การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูนำโครงการของหลักสูตรที่เป็นรูปเล่มนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และรวมถึงการบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนสามารถสอนและเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัจด์ อุทรานันท์ (2535, หน้า 260) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ว่า เป็นขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตรไปสู่การเรียนการสอนในห้องเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร 2) การเตรียมบุคลากร 3) การบริหารและบริการหลักสูตร และ

4) การนิเทศการใช้หลักสูตร และ วิชัย ประสิทธิ์วุฒิมเวช (2542, หน้า 104) กล่าวถึง กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ 1) การขออนุมัติหลักสูตร 2) การวางแผนการใช้หลักสูตร อาจดำเนินการระหว่างรอการอนุมัติ เช่น การประชาสัมพันธ์ หลักสูตร เตรียมงบประมาณ เตรียมความพร้อมบุคลากร เป็นต้น 3) การบริหารหลักสูตร ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย 4) การนำหลักสูตรไปใช้ ส่วน Beauchamp. (1981, p.164) ได้ให้ความหมายของการนำหลักสูตรไปใช้ว่า การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง การนำหลักสูตรไปปฏิบัติ โดยประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญที่สุด 2 ขั้นตอน คือการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน และการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้ครูได้มีพัฒนาการเรียนการสอน

พอสรุปได้ว่า การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง การดำเนินงานและ กิจกรรมต่างๆ ในอันที่จะทำให้หลักสูตรที่สร้างขึ้นดำเนินการไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มี 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ การวางแผนการใช้หลักสูตรและการดำเนินการสอนตามหลักสูตร สำหรับการวางแผนการใช้หลักสูตรนั้นประกอบด้วย การประสานงานและการเตรียมบุคลากร การจัดทำแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เอกสารประกอบการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์หลักสูตร หลังจากนั้นดำเนินการสอนตามหลักสูตรนับแต่ การเตรียมบุคลากร อาคาร สถานที่วัสดุอุปกรณ์ สภาพแวดล้อม และการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

#### 1.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักสูตรไปใช้

นักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนี้

ธำรง บัวศรี (2542, หน้า 165-195) ได้สรุปชี้ให้เห็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการนำหลักสูตรไปใช้ไว้ว่า ควรคำนึงถึง โครงสร้างการสอน เช่น การวางโครงสร้างการสอนแบบหน่วย (Unit Organization of Instruction, Teaching Unit) ประเภทของหน่วยการสอนมี 2 ประเภท คือ หน่วยรายวิชา (Subject Matter Unit) และหน่วยประสบการณ์ (Experience Unit) หน่วยวิทยาการ (Resource Unit) เป็นแหล่งให้ความรู้แก่ครู เช่นเอกสารคู่มือ และแนวการปฏิบัติต่างๆ องค์ประกอบอื่นๆ ที่ช่วยในการสอน เช่น สถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การเรียนการสอน วิธีการสอน และวัดผลการศึกษา กิจกรรมร่วมหลักสูตร การแนะแนวและการจัดและบริหารโรงเรียน ส่วน Beauchamp (1975, pp.164-169) กล่าวว่า สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ครูผู้นำหลักสูตรไปใช้มีหน้าที่แปลงหลักสูตรไปสู่การสอน โดยใช้หลักสูตรเป็นหลักในการ

พัฒนากลวิธีการสอน สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการนำหลักสูตรไปใช้ให้ได้เห็นผลตามเป้าหมาย คือ 1) ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการร่างหลักสูตร 2) ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จได้ ผู้นำที่สำคัญที่จะรับผิดชอบได้ดี ได้แก่ ครูใหญ่ จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การนำหลักสูตรไปใช้เป็นงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย นับแต่ผู้บริหารระดับ กระทบวง กรม กอง ผู้บริหารระดับโรงเรียน ครูผู้สอน คณาจารย์ และบุคคลอื่นๆ ขอบเขตและงานของการนำหลักสูตรไปใช้มีขอบเขตกว้างขวาง เพราะฉะนั้นการนำหลักสูตรไปใช้จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

### 1.8 หลักการที่สำคัญในการนำหลักสูตรไปใช้

สังต์ อุทรานันท์ (2532, หน้า 263-271) กล่าวว่า การนำหลักสูตรไปใช้มีงานหลัก 3 ประการคือ

1. งานบริหารและบริการหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคลากร การจัดครูเข้าทำการสอนตามหลักสูตร การบริหารและบริการวัสดุหลักสูตร การบริการหลักสูตรภายในโรงเรียน

2. การดำเนินการสอนตามหลักสูตรประกอบด้วย การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น การจัดแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียน การสอน

3. งานสนับสนุนและส่งเสริมการใช้หลักสูตรประกอบด้วย การนิเทศ และติดตามผล การใช้หลักสูตรและการตั้งศูนย์บริการเพื่อสนับสนุนการใช้หลักสูตร สุमितร์ คุณานุกร (2532, หน้า 130-132) ได้เสนอกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ดังนี้

1. มีการวางแผนและเตรียมการในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะได้ศึกษาวิเคราะห์ ทำความเข้าใจหลักสูตรที่จะนำไปใช้ให้มีความเข้าใจตรงกันเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทำนองเดียวกันและสอดคล้องต่อเนื่องกัน

2. มีคณะบุคคลทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกันเป็นอย่างดี ในแต่ละขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้

3. ดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นไปตามขั้นตอนที่วางแผนและเตรียมการไว้การนำหลักสูตรไปใช้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ที่จะช่วยให้การนำหลักสูตรไปใช้ประสบความสำเร็จได้ ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เอกสาร

หลักสูตรต่างๆ ตลอดจนสถานที่ต่างๆ ที่จะเป็นแหล่งให้ความรู้ประสบการณ์ต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนได้เมื่อได้รับการร้องขอ

4. ครูเป็นบุคลากรที่สำคัญในการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนั้นครูจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และจริงจัง ตั้งแต่การอบรมความรู้ ความเข้าใจทักษะและเจตคติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอย่างเข้มข้น

5. การนำหลักสูตรไปใช้ควรจัดตั้งให้มีหน่วยงานที่มีผู้ชำนาญการพิเศษ เพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนาครูโดยการทำหน้าที่นิเทศ ติดตามผลการนำหลักสูตรไปใช้ และควรปฏิบัติงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด

6. หน่วยงานและบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลางหรือส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ

7. การนำหลักสูตรไปใช้สำหรับผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน จะต้องติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อจะได้นำข้อมูลต่างๆ มาประเมินวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาทั้งในแง่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และการวางแนวทางในการนำหลักสูตรไปใช้ ให้มีประสิทธิภาพ คียิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การนำหลักสูตรไปใช้ต้องมีการวางแผนและเตรียมการในการนำหลักสูตรไปใช้ จะต้องมียุทธศาสตร์บุคคลทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกันเป็นอย่างดี มีการอบรมผู้ใช้หลักสูตรในท้องถิ่น การนำหลักสูตรไปใช้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ที่จะช่วยให้การนำหลักสูตรไปใช้ประสบความสำเร็จได้ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ก็คืองบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เอกสารหลักสูตรต่าง ตลอดจนสถานที่ต่างๆ ที่จะเป็นแหล่งให้ความรู้ประสบการณ์ต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนได้เมื่อได้รับการร้องขอ

### 1.9 การประเมินผลหลักสูตร

การประเมินผลหลักสูตร เป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะเป็นการกำหนดค่าของหลักสูตรเพื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง หรือการประเมินผลหลักสูตร สุนีย์ ภูพันธ์ (2546. หน้า 250-251) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตร มี 6 อย่าง ได้แก่ 1) เพื่อหาคุณค่าของหลักสูตรนั้น โดยดูว่า หลักสูตรที่จัดทำขึ้นนั้นสามารถสนองวัตถุประสงค์ ที่หลักสูตรนั้นต้องการหรือไม่ สนองความต้องการของ



ผู้เรียนและสังคมอย่างไร 2) เพื่ออธิบายและพิจารณาว่าลักษณะของส่วนประกอบต่างๆ ของหลักสูตรในแง่ต่างๆ เช่น หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ การเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนและการวัดผลว่าสอดคล้องต้องกันหรือไม่ หรือสนองความต้องการหรือไม่ 3) เพื่อตัดสินว่าหลักสูตรมีคุณภาพดีหรือไม่ เหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมกับการนำไปใช้ มีข้อบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง การประเมินผลในลักษณะนี้ มักจะดำเนินไปในช่วงที่ขณะใช้หลักสูตร 4) เพื่อตัดสินว่า การบริหารงานด้านวิชาการและบริหารงานด้านหลักสูตร เป็นไปในทางที่ถูกต้องหรือไม่ เพื่อหาทางแก้ไขระบบการบริหารหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ให้มีประสิทธิภาพ 5) เพื่อติดตามผลผลิตจากหลักสูตร คือผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังจากการผ่านกระบวนการทางการศึกษามาแล้วตามหลักสูตรว่าเป็นไปตามความมุ่งหวังหรือไม่ 6) เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องที่พบในองค์ประกอบต่างๆ ในหลักสูตร 7) เพื่อช่วยในการตัดสินว่าควรใช้หลักสูตรต่อไปหรือควรปรับปรุงพัฒนาหรือเพื่อยกเลิกการใช้หลักสูตรนั้นหมด การประเมินผลในลักษณะนี้ จะดำเนินการหลังจากที่ใช้หลักสูตรไปแล้วระยะหนึ่ง แล้วจึงประเมินเพื่อสรุปผลตัดสินว่าหลักสูตรมีคุณภาพดีหรือไม่ดี บรรลุตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้มากน้อยเพียงใด สอนองความต้องการของสังคมเพียงใด เหมาะสมกับการนำไปใช้ต่อไปหรือไม่

สรุปได้ว่าจุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตรประการแรกเพื่อปรับปรุงหลักสูตร เป็นการประเมินระหว่างการพัฒนาหลักสูตรว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง และประการที่สองเพื่อสรุปผลว่าคุณค่าของการพัฒนาหลักสูตรมีความเหมาะสมหรือไม่หลักสูตรได้สนองความต้องการของผู้เรียนของสังคมเพียงใดควรจะใช้ได้ต่อไปหรือควรที่จะยกเลิกทั้งหมด หรือจะยกเลิกเพียงบางส่วนและปรับแก้ในส่วนใด

ส่วนระยะเวลาของการประเมินหลักสูตร มี 3 ระยะ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539, หน้า 193-194) คือ 1) การประเมินหลักสูตรก่อนนำไปใช้ 2) การประเมินหลักสูตรระหว่างดำเนินการใช้หลักสูตร 3) การประเมินหลักสูตรหลังการใช้หลักสูตร

สิ่งที่ควรประเมินในหลักสูตร ประกอบด้วย (กาญจนา คุณารักษ์, 2540, หน้า220)

1. การประเมินเอกสารหลักสูตร เป็นการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร

การประเมินเอกสารหลักสูตรมักใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และใช้วิธีไฝรู้ เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมิน นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามโดยกำหนดรายการและระดับที่ต้องการประเมิน เป็นต้น

2. การประเมินการใช้หลักสูตร เป็นการตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ ได้ดีกับสถานการณ์จริงเพียงใด การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรทำอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรในการใช้หลักสูตร เพื่อจะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และสามารถให้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล วิธีการประเมินผลอาจใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถามให้ผู้ใช้คือ ครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้เรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น การประเมินการใช้หลักสูตรอาจประเมินการใช้หลักสูตรทั้งหมดหรือประเมินเพียงบางส่วนก็ได้

3. การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เป็นการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนซึ่งประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถทางวิชาการต่างๆ ที่เรียน และผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ใช่ทางวิชาการ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น วิธีการประเมินอาจใช้การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม เป็นต้น

4. การประเมินระบบหลักสูตร การประเมินหลักสูตรควรประเมินหลักสูตรทั้งระบบพร้อมกันไป เพราะการประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินการใช้หลักสูตร และการประเมินผลสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เป็นสิ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งรูปแบบของการประเมินหลักสูตรทั้งระบบมีหลายรูปแบบ

โดยสรุปแล้ว การประเมินหลักสูตรใดๆ ก็ตาม จะมีความมุ่งหมายและขั้นตอนของการปฏิบัติที่ส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน คือ 1) เพื่อหาคูณค่าของหลักสูตรหรือการประเมินปัจจัยเบื้องต้นว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมานั้น สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ 2) เพื่อวัดดูว่าการวางแผนเค้าโครงและรูปแบบระบบของหลักสูตร รวมทั้งวัสดุประกอบหลักสูตร และการบริหารหลักสูตร เป็นไปในทางที่ถูกต้องหรือไม่และ 3) การประเมินผลจากตัวผู้เรียนเองหรือการประเมินผลผลิตเพื่อตรวจสอบดูว่ามีลักษณะที่พึงประสงค์เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่เพียงใด

## 2. องค์ประกอบปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบ ปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรจากนักการศึกษาได้ดังนี้

บรรจง เจริญสุข (2552, หน้า 113) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารงาน วิชาการ พบว่ามี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการ 2) ส่งเสริมให้มีการสอดแทรกคุณธรรมในการจัดการเรียนรู้ 3) มีการกำหนดแผนและ ขั้นตอนในการดำเนินงานด้านบริหารที่ชัดเจน 4) มีการดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพ ภายใน 5) มีการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อหลักสูตรและการจัดการ เรียนรู้ของสถานศึกษา 6) จัดการเรียนการสอนโดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก 7) นำผลจากการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลจากการปฏิบัติงานไปวางแผนเพื่อพัฒนา ธีระพงษ์ อายุวัฒน์ (2552, หน้า 380-414 ) กล่าวว่าแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการ บริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มี 17 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และ การดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือใน การพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อและ เทคโนโลยีทางการศึกษา

วิเศษ ภูมิวิชัย (2552, หน้า 12) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผล สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 12 องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา 2) ลักษณะกรรมการ สถานศึกษา 3) แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อสถานศึกษา 4) สภาพการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การบริหารจัดการหลักสูตร 6) สภาพแวดล้อมภายใน

สถานศึกษา 7) คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู 8) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน  
 9) โครงสร้างสถานศึกษา 10) การจัดสรรทรัพยากร 11) มาตรฐานในการทำงานของครู  
 12) การมอบหมายงานที่ชัดเจน ส่วนสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552, หน้า  
 7) ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาและใช้หลักสูตร มี 4 องค์ประกอบ คือ  
 1) การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2) การมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน  
 คือ การพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐานซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน  
 3) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 4) การมีระบบกำกับตรวจสอบคุณภาพที่ดี  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 61-65) ได้สรุปแนวทางการ  
 บริหารจัดการหลักสูตรตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช  
 2551 ได้สรุปมาตรการส่งเสริม สนับสนุนการใช้หลักสูตรในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การพัฒนา  
 บุคลากร 2) การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร 3) การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม  
 4) การส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ 5) การนิเทศ ติดตาม การใช้หลักสูตร 6) การประกัน  
 คุณภาพภายใน 7) การวิจัย และติดตามผลการใช้หลักสูตร ทรายุช สุตะวงค์ (2554, หน้า  
 32) กล่าวว่า องค์ประกอบการบริหารงานวิชาการมี 9 อย่าง ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำ  
 2) การบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 4) การนิเทศภายใน  
 สถานศึกษา 5) การพัฒนาตนเอง 6) การทำงานเป็นทีม 7) การสื่อสารและจูงใจ 8) การมุ่ง  
 ผลสัมฤทธิ์ 9) การบริการที่ดี

สมนึก แซ่อึ้ง (2555, หน้า 8) ได้ศึกษา รูปแบบการส่งเสริมการนำหลักสูตร  
 แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า มี 3  
 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) กลไกในการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ  
 และหน้าที่ของคณะกรรมการ 2) กระบวนการในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การเตรียม  
 ความพร้อม การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา นำหลักสูตรไปใช้ และการนิเทศ ติดตามและ  
 ประเมินผลการใช้หลักสูตร 3) การส่งเสริมการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านหลักสูตร  
 สถานศึกษา ด้านโครงสร้างรายวิชา ด้านการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ด้านอาคารสถานที่  
 ด้านการจัดหาสื่อการเรียนการสอนด้านงบประมาณและทรัพยากร ด้านการจัดการเรียน  
 การสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อ ด้านการวัดและ  
 ประเมินผล ส่วน ประหยัด สุขสำราญ (2555, หน้า 34) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมี  
 ส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4  
 องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อย 46 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ด้าน คือ 1.1) ด้านร่วมคิดในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2) ด้านร่วมวางแผนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.3) ด้านร่วมตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.4) ด้านร่วมปฏิบัติการในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.5) ด้านร่วมกำกับติดตามและประเมินผลในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 2) การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 2 ด้าน คือ 2.1) ด้านการส่งเสริมสนับสนุน 2.2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) นโยบายแนวคิดการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การบริหารโรงเรียน ส่วน จักรทิพย์ กีฬา (2555, หน้า 11) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า รูปแบบมีหลักการที่สำคัญคือ 1) หลักการมุ่งประโยชน์และคุณภาพนักเรียนเป็นหลัก 2) หลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) หลักการใช้ธรรมชาติในการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบ 4) หลักการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) หลักการสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และ 6) หลักการกระจายอำนาจ

Delvin (1989, p.177) ได้ศึกษาการส่งเสริมกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารควรมีเวลาในการปรับปรุงหลักสูตรใหม่ 2) จัดบริการวัสดุอุปกรณ์ 3) ภาวะผู้นำ 4) ปรับขยายโครงสร้างการบริหาร ให้คำปรึกษาในการใช้หลักสูตรและการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน ส่วน UNESCO (2000, p.66) ได้ศึกษาปัญหาการใช้หลักสูตรของบางประเทศในทวีปเอเชีย ได้แก่ บังคลาเทศ อินเดีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และศรีลังกา พบว่า 1) การประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ 2) ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร 3) ขาดการติดตามการใช้หลักสูตรของครู 4) หลักสูตรหลักขาดประสิทธิภาพ และ 5) ขาดการวางแผนที่ดีในการนำหลักสูตรไปใช้ Oestreich (2003, p.782) ได้ศึกษาองค์ประกอบของหลักสูตรสังคมศึกษาแห่งชาติในแคว้นเบลเยียม ระหว่าง ค.ศ. 1950-2001 พบว่า 1) การให้เงินสนับสนุนไม่เพียงพอที่จะพัฒนาอุปกรณ์การสอน 2) การพัฒนาครุมีจำกัด 3) การสื่อสารทั้งแคว้นยังไม่ดีพอ 4) ขาดครูผู้ทรงคุณวุฒิ 5) การพัฒนาหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการ ขณะนี้

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาสรุปเป็นตารางสังเคราะห์องค์ประกอบด้านปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตร ดังรายละเอียด แสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์เอกสารแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตร

องค์ประกอบปัจจัยสนับสนุน การบริหารหลักสูตร	นักวิชาการ												
	ธีระพงษ์ อายุวัฒน์ (2552)	บรรจง เจริญสุข (2552)	สนง.วิชาการและมาตรฐาน การศึกษา (2552)	สนง.การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552)	วิเศษ ภู่วิชัย (2552)	ตราภ สุตะวงค์ (2554)	ประหยัด สุขสำราญ (2555)	จักรทิพย์ กิ๊พ้า (2555)	สมนึก แซ่ซึ้ง (2555)	Delvin (1989)	UNESCO (2000)	Oestreich (2003)	รวมความถี่
กลไกการดำเนินงาน									✓				1
กระบวนการดำเนินงาน									✓				1
การส่งเสริมการดำเนินงาน									✓			✓	2
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓	✓			✓				6
การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน	✓	✓	✓	✓	✓		✓						6
พัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง	✓	✓		✓		✓				✓		✓	6
การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	✓	✓						✓					3
พัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี	✓				✓								2
สร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนและครู		✓											1
บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	✓		✓	✓			✓	✓		✓			6

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบปัจจัยสนับสนุน การบริหารหลักสูตร	นักวิชาการ												
	ธีระพงษ์ อายุวัฒน์ (2552)	บรรจง เจริญสุข (2552)	สสพ.วิชาการและมาตรฐาน การศึกษา (2552)	สนง.การศึกษาระดับ ประถมศึกษา (2552)	วิเศษ ภูมิวิชัย (2552)	ศราวุธ สุตะวงค์ (2554)	ประสิทธิ์ สุขสำราญ (2555)	จักร์ทิพย์ กี่ฟ้า (2555)	สมนึก แซ่ฉิ่ง (2555)	Delvin (1989)	UNESCO (2000)	Oestreich (2003)	รวมความถี่
การมุ่งประโยชน์และคุณภาพนักเรียน		✓						✓					2
การใช้หลักธรรมาภิบาล					✓			✓					2
การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้								✓					1
การกระจายอำนาจ			✓					✓					2
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู	✓	✓			✓	✓	✓			✓			6
การส่งเสริมคุณภาพนักเรียน											✓		1
การนิเทศภายใน	✓	✓		✓		✓	✓		✓				6
การทำงานเป็นทีม						✓	✓						2
การจัดสรรทรัพยากร	✓			✓	✓								3

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบปัจจัยสนับสนุน การบริหารหลักสูตร	น้กวิชาการ												
	ธีระพงษ์ ภายวัฒน์ (2552)	บรรจง เจริญสุข (2552)	สนง.วิชาการและมาตรฐาน การศึกษา (2552)	สนง.การศึกษาระดับพื้นฐาน (2552)	วิเศษ ภูมิจิษฐ์ (2552)	ศราวุธ สุตะวงค์ (2554)	ประยัตต์ สุขสำราญ (2555)	จักรทิพย์ กัฟ้า (2555)	สมนึก แซ่ฉิ่ง (2555)	Delvin (1989)	UNESCO (2000)	Oestreich (2003)	รวมความถี่
การสื่อสารและจูงใจ					✓	✓						✓	3
การมุ่งผลสัมฤทธิ์						✓							1
การบริการที่ดี						✓							1
การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบาย	✓	✓	✓			✓	✓					✓	6
การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ	✓			✓									2
การแนะแนว	✓					✓							2



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบปัจจัยสนับสนุน การบริหารหลักสูตร	นักวิชาการ												
	ธีระพงษ์ อายุวัฒน์ (2552)	บรรจง เจริญสุข (2552)	สนง.วิชาการและมาตรฐาน การศึกษา (2552)	สนง.การศึกษาระดับพื้นฐาน (2552)	วิเศษ ภูมิวิชัย (2552)	ศราวุธ สุตะวงศ์ (2554)	ประยุทธ์ สุขสำราญ (2555)	จักรทิพย์ กีฬา (2555)	สมนึก แซ่ตั้ง (2555)	Delvin (1989)	UNESCO (2000)	Oestreich (2003)	รวมค่าเฉลี่ย
การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว	✓												1
การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น	✓									✓			2
การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน	✓				✓								2
รวม	15	9	4	7	8	10	6	6	5	4	1	4	

จากตาราง 1 การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตร ผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไปหรือร้อยละ 50 และนำมาจัดกลุ่มใหม่โดยรวมประเด็นที่มีความหมายคล้ายกันเข้าด้วยกัน ได้องค์ประกอบด้านปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การนิเทศภายใน
4. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู
5. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
6. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน
7. การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง

โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย

### 1.1 ความหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2541, หน้า 5) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ในเชิงการหยั่งรู้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตโดยมักนำมาใช้ในบริบทการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในทำนองว่า “การมีวิสัยทัศน์” นับเป็นคุณสมบัติอันหนึ่งของผู้บริหารหรืออีกนัยหนึ่งคือจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการอ่านสถานการณ์แวดล้อมที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในอนาคตได้ถูกต้องโดยสามารถเล็งเห็นปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 13) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารและครูที่แสดงออกถึงความสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์การ รวมถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2554, หน้า 149) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย หมายถึง ทุกคนมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มุ่งมั่น คงเส้นคงวาในการ

ทำงานอย่างเชิงรุก เน้นทำงานแบบกัลยาณมิตรและการร่วมมือร่วมใจกัน (Collegiality and Collaboration)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2555, หน้า 8) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย หมายถึง ทุกฝ่ายที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนสถาบันต้องมีวิสัยทัศน์เดียวกัน พร้อมมุ่งมั่น คงเส้นคงวาในการทำงานอย่างเชิงรุก เน้นทำงานด้วยความเป็นมิตร และการร่วมมือร่วมใจกัน ต้องมีการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน คือต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัดและสามารถปฏิบัติได้จริง กำหนดความคาดหวังที่ต้องการให้ผู้เรียนสามารถบรรลุถึงได้

Sammons, Hilman and Mortimore (1995 อ้างอิงใน นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550, หน้า 29) ได้สรุปลักษณะของการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีเอกภาพของเป้าหมายของโรงเรียน มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียน และมีความเคารพในสถาบัน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ องค์การมีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

## 1.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2550, หน้า 56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุก

Barker (1990, p. 5 อ้างถึงใน เรมวาล นันทศุภวัฒน์, 2542, หน้า 128) มองว่าวิสัยทัศน์จะให้กรอบของทิศทางที่นำไปสู่การตัดสินใจทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำขององค์การมีอิสระในการตัดสินใจในงานของตนเองได้ โดยไม่ต้องร้องขอให้ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงตัดสินใจให้ เพราะทุกคนได้รับทราบทิศทางที่องค์การกำลังจะไป เช่นเดียวกับ Hitchcock (1996, p 65) กล่าวว่าวิสัยทัศน์มิใช่เป็นเพียงกรอบแนวคิดเท่านั้น ยังเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการทำงานด้วยความภาคภูมิใจและมุ่งมั่นในคุณภาพของงานบริการที่เป็นเลิศและมีการเสริมสร้างอำนาจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการยึดมั่นผูกพันของบุคลากรต่อองค์การด้วย ซึ่งถ้าบุคลากรมีการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน มีกฎระเบียบบ่งบอกทำให้บุคคลเหล่านี้รวบรวมแหล่งพลังทางใจ ที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขึ้นด้วย ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญต่อองค์การและบุคลากรที่อยู่ในองค์การ

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญ ดังนี้

1. บอกถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ทิศทางที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อผู้คนไม่เห็นด้วย หรือสับสน กังขาว่าการเปลี่ยนแปลงจะสำคัญอย่างไร วิสัยทัศน์ที่สนับสนุนด้วยกลยุทธ์ที่ดีจะสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้
2. กระตุ้นผู้คนในองค์การให้มองเห็นโอกาสที่ดีกว่าที่ต้องการไปให้ถึง วิสัยทัศน์ที่ดีบอกให้รู้ว่าการเสียสละมีความจำเป็นแม้ว่าอาจต้องยอมสละความสะดวกสบายในกิจวัตรประจำวัน หรืออาจต้องยอมตัดใจกระทำการบางอย่างที่เจ็บปวดก็ตาม เพื่อจะเกิดประโยชน์และสิ่งตอบแทนที่ดีกว่าในอนาคต
3. ทำให้ผู้คนในองค์การประสานร่วมกันปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

### 1.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้ (ธีระชน มโนมัยพิบูลย์, 2550, หน้า 91)

1.3.1 มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น

1.3.2 ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของ

สมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

1.3.3 มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive and Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้น ทำทลายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

1.3.4 ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive and Inspiring) ทำทลายทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้นั้นคือ มีเส้นทางที่ทำทลายความสามารถ

1.3.5 มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

#### 1.4 แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์

สำหรับวิธีการสร้างวิสัยทัศน์นั้นมีหลายวิธี เช่น วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2541, หน้า 10) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ในระดับการสร้างภาพอนาคตที่วาดฝันไว้ว่าเป็นเรื่องของความคิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวเนื่องกันของปัจจัยต่างๆ คิดอย่างสมเหตุสมผล คิดไปข้างหน้า โดยเสนอแนวทางต่างๆ ดังนี้

1.4.1 การคิดจากหลายผัสสะ (Multisensory Thinking) ความมีสติและสัมปชัญญะผนวกเข้ากับระดับภูมิปัญญาที่ช่างพินิจพิจารณาต่อสิ่งที่เข้ามา จะก่อให้เกิดภาพใหม่ที่พึงปรารถนาได้ เป็นความฉุกคิดขึ้นได้ จากแวบหนึ่งที่เข้ามาในสมอง จากการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน การคิดแบบนี้จะไม่ใช้คิดหาเหตุและตอบผลได้หรือว่าความสัมพันธ์ของสิ่ง แต่เป็นการคิดแบบเฝ้าหมุ่มในแต่ละเวลาและสถานการณ์

1.4.2 การสร้างแผนที่ไว้ในสมอง (Mind Mapping) เป็นการให้ (กลุ่ม) บุคคล คิดคาดคะเนวิเคราะห์สิ่งต่างๆ แบบเฝ้าหมุ่ม โดยให้ระบุนึกความคิดหลักหรือเป้าหมายก่อนเขียนไว้ตรงกลางแผ่นกระดาษ จากนั้นก็ให้คิดระบุน่าจะมีปัจจัยอื่นใดที่เกี่ยวข้องพันกับความคิดหลักนั้นๆ เป็นการให้สมองอย่างได้ดูสภาพที่เขียนไว้ตรงกลางแผ่นกระดาษจะเป็นตัวกระตุ้นความทรงจำและการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ จากนั้นสมองจะคิดเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆ ที่สะท้อนถึงความสามารถในการคิด

1.4.3 การระดมสมอง (Brain Storming) โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่ม เขียนความคิดของตนเองลงในกระดาษ โดยไม่ต้องเขียนชื่อจากนั้นก็มีการร่วมกันช่วยคิด “ต่อยอด” ความคิดจากภาพที่อีกคนหนึ่งระบุไว้ วิธีนี้ใช้ได้ดีแม้คนในกลุ่มจะมีสถานภาพ และตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้ได้เหมาะกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ หลักการ พื้นฐาน คือ การเสนอแนะความคิดเห็นก่อนโดยไม่มีการประเมิน

1.4.4 แผ่นบอกเรื่องราว (Story Boarding) ให้สมาชิกของกลุ่มเขียน แนวคิดเห็นของตนเองลงในกระดาษแล้วนำไปติดไว้ที่กระดานตามห้องพักทานกาแฟ ให้คนอื่น ได้ร่วมแสดงทัศนะ ปรับปรุงแก้ไข วิธีนี้จะใช้ได้ดีกับกระบวนการปฏิบัติงาน ให้หลายๆ คน ช่วยกันมอง ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือจัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น

1.4.5 การฝึกญาณหยั่งรู้ (Intuition) เป็นเทคนิคการผ่อนคลาย เมื่อจิต หนึ่ง เราจะมีความพร้อมที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หาเวลาอยู่กับตนเอง ทำสมาธิ ฟัง ดนตรีคลาสสิก ฝึกความยืดหยุ่นและมีจิตใจเปิดกว้าง แสวงหาการคิด วิเคราะห์ในแง่มุม ต่างๆ ซึ่งการฝึกญาณหยั่งรู้จะช่วยสร้างชี้นำวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมได้

1.4.6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์การ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่โดยอาศัยกรอบของเวลา 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบันและอนาคต พิจารณา ดู แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีผลต่อ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ 4 ลักษณะ คือ พิจารณาดูว่าภายในองค์การมีจุดแข็ง จุดอ่อนได้แก่อะไร ภายนอกองค์การมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อ ความก้าวหน้าขององค์การและเป็นวิธีที่ดีเพราะการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมถือเป็น ขั้นตอนที่สำคัญมากของกระบวนการวางแผน เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่ ได้และนำข้อมูลเหล่านี้มาทำการวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

7. การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยการวางแผนด้วยฉากหรือสถานการณ์ (Scenario Planning) โดยมีขั้นตอนดังนี้

7.1 ระบุประเด็นหรือการตัดสินใจที่มีความสำคัญ เริ่มต้นพิจารณา จากปัญหาข้อพิจารณาภายในองค์การออกไปสู่สภาวะแวดล้อม พิจารณาผลกระทบระยะ ยาว

7.2 กำหนดผู้มีส่วนผลักดันในสภาวะแวดล้อม ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย มีบทบาทต่อความสำเร็จ ความล้มเหลวต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

7.3 ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการมองภาพใหญ่ของปัจจัยต่างๆ จากสภาพแวดล้อม

7.4 จัดลำดับความสำคัญ และไม่แน่นอน ที่อาจเป็นไปได้ โดยพิจารณาโอกาสที่จะประสบความสำเร็จของเรื่องนั้นๆ ก่อน จากนั้นพิจารณาระดับของความไม่แน่นอน การเห็นผลที่จะเกิดขึ้นได้ไม่ชัดเจน พิจารณาระดับของความเสียหายของ 2-3 ปัจจัยสำคัญ

7.5 เลือกสร้างฉาก นำปัจจัยสำคัญๆ มาสร้างเรื่อง ในรายละเอียด มีกระบวนการและปัจจัยต่างๆ ที่อาจเป็นไปได้มาเกี่ยวข้อง โดยให้คำนึงถึงตัวแปรและความเสี่ยงต่างๆ ให้มากที่สุด อาจนำเสนอในรูปแบบของกรอบแนวคิด เป็นตารางสามารถนำฉากหรือสถานการณ์ต่างๆ มาประกอบได้

7.6 พิจารณาสาระและนัยของฉาก ใส่ใจกับความสำคัญ ความเสี่ยงของปัจจัยต่างๆ ในแต่ละฉาก ผลกระทบกับสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เขียนเล่าเป็นคำบรรยาย ลองพิจารณาแนวทางการตัดสินใจที่พึงปฏิบัติจะใช้กลยุทธ์ใด จะมีการปรับแนวทางของตนอย่างไร

7.7 การประชุมร่วมกันหรือเพื่อหาเอกฉันท์ของข้อความที่จะเลือกเป็นตัวแทนวิสัยทัศน์ที่ดี ทำได้ 3 ระดับ คือ การจัดอันดับข้อความ ความสอดคล้องของข้อความกับเกณฑ์ความสำเร็จ และความสอดคล้องกับสภาพปัจจัยต่างๆ ขององค์การ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี คือข้อความนั้นๆ

ลิตธิโชติ วรานุสันติกุล (2539, หน้า 12) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2. ขั้นตอนดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจ และตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดลึนใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ชัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังจิตใจมีสารครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. ชี้นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. ชี้นำประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นมีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

นิคม จาตุรันต์ (2539, หน้า 2) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้  
ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation Analysis) ด้วยการสร้างแนวคิดให้เกิดขึ้น จากการนำแนวคิดต่างๆ มารวบรวมและเรียบเรียงสู่การจัดลำดับความคิด ข้อมูลที่ได้จะเป็นกระแสความคิดผสมผสานกัน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการระดมสมอง

ขั้นที่ 2 สร้างความฝันของปัจเจกบุคคล (Create Individuals' Dream) โดยให้ตัวแทนจากอนาคตของตนเอง ที่มีความหลากหลายกว้างขวางครอบคลุมทุกๆ ด้านเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 3 นำมารวบรวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Share and Relate the Dream) เป็นการนำเอาความคิดริเริ่มของตัวแทนในแต่ละสายงานมาร่วมกัน



#### ขั้นที่ 4 เรียงลำดับความสำคัญและคัดเลือก (Select the Priorities)

ขั้นตอนนี้จะเป็นการตัดสินใจเลือกอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานร่วมกัน

ขั้นที่ 5 ชัดเจนจำนวนให้สื่อความหมายชัดเจนและปลูกเร้า (Get the Vision) เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ที่มีพลังจิตใจ และมีสาระครอบคลุมครบถ้วนตามต้องการ

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นนั้นต้องมีการประสานแนวความคิดของการวาดวิสัยทัศน์ด้านต่างๆ ให้เข้ากันได้เพื่อสร้างคุณค่าของวิสัยทัศน์และอาศัยการระดมสมองในการคิด วิเคราะห์ร่วมกันของบุคลากรในองค์การที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

#### 1.5 ข้อควรคำนึงในการสร้างวิสัยทัศน์

แนวคิดในการสร้างวิสัยทัศน์ มีดังนี้ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2542, หน้า 37)

1.5.1 การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นต้องมาจากการใช้วิธีการระดมสมองของผู้นำ และผู้ตามทุกคนที่เป็นผู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์

1.5.2 กลุ่มที่ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์จะต้องเป็นกลุ่มเล็กเพื่อให้ง่ายต่อการสรุปข้อตกลงในการเขียนข้อความวิสัยทัศน์

1.5.3 อาจจำเป็นที่จะส่งกลุ่มผู้สร้างวิสัยทัศน์ไปดูงานที่อื่น เพื่อช่วยให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

1.5.4 อาจหรือต้องมีการนัดประชุมการสร้างวิสัยทัศน์ทุกสัปดาห์ในระยะแรก ในระหว่างการประชุมอาจต้องใช้เวลาหลายชั่วโมงในการอภิปรายร่วมกัน

สรุปได้ว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ ต้องเกิดจากการสร้างจิตสำนึกบุคลากรในองค์การ มีการระดมสมองและตกลงเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ

#### 1.6 วิธีการทำให้วิสัยทัศน์อยู่กับองค์การ

Peters (1976, p. 406) ได้กล่าวถึงวิธีการทำให้วิสัยทัศน์อยู่กับองค์การดังนี้

1.6.1 ผู้นำและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นทุกครั้งเมื่อมีโอกาส เช่น ขณะประชุมประจำเดือน การที่ทุกคนจะอยู่กับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นก็ต่อเมื่อวิสัยทัศน์อยู่ในใจของผู้นำและการที่วิสัยทัศน์อยู่ในใจของผู้นำจะเป็นการดึงดูดให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์อยู่ในใจด้วย

1.6.2 หลังจากประกาศวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้ทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามแล้ว ผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบ ประพฤติตามให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

1.6.3 ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติเบี่ยงเบนไปจากวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ผู้นำจะต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าได้ปฏิบัติเบี่ยงเบนไปจากวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้โอกาสผู้ปฏิบัติคนนั้นได้มีการปรับปรุง

1.6.4 มีการทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหน่วยงาน

สรุปได้ว่าการที่จะทำให้วิสัยทัศน์อยู่กับองค์การนั้น วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากบุคลากรในองค์การ และทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติเป็นกิจวัตร และมีการทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะๆ

#### 1.7 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ฝ่ายวิชาการสำนักฝึกอบรมแมนเพาเวอร์ (2539, หน้า 71) กล่าวถึงองค์ประกอบที่นำไปสู่การมีวิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. จะต้องมียุทธศาสตร์เชิงสร้างสรรค์
2. ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นนอน และอดทนที่จะไปสู่เป้าหมาย
3. มีความเฉลียวฉลาดและเฉียบแหลม และต้องทำงานหนักพร้อมการฝึกฝน

4. อยู่ในสภาพแวดล้อมหรือวงการศึกษาที่มีความเติบโตและก้าวหน้า

Quigley (1995, p. 8) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. ค่านิยมหรือเป้าหมาย ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากผู้นำองค์การ หรือจากความคิดเห็นร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนก็ได้

2. ภารกิจ ซึ่งจะต้องเป็นภารกิจที่นำไปปฏิบัติได้จริงและกำหนดเป็นแผนระยะยาว

3. เป้าหมาย ซึ่งมาจากการแปลความหรือขยายความค่านิยมและภารกิจออกมาเป็นกลยุทธ์และกลวิธีเชิงปฏิบัติ มีความเป็นรูปธรรม สมเหตุสมผลทั้งนี้จะต้องมีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีมุมมองแห่ง

อนาคต 2) มีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การประสานความคิด 5) บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

## 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายของกระบวนการเรียนรู้

นักวิชาการได้แก่ ทิศนา แชมมณี (2541, หน้า 1) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 26-27) และชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2554, หน้า 80) ให้ความหมายของกระบวนการเรียนรู้ว่ามาจากคำ 2 คำได้แก่ กระบวนการ (Process) และการเรียนรู้ (Learning) กระบวนการ (Process) หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ส่วนการเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างถาวรอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือการมีประสบการณ์ ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) จึงเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมเดิมเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร เป็นผลที่ได้จากประสบการณ์ ผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ ซึ่งการเรียนรู้มีพฤติกรรม 2 ส่วน คือ 1) พฤติกรรมเดิมก่อนให้การเรียนรู้ 2) พฤติกรรมหลังจากให้การเรียนรู้แล้ว

Bloom (1976, p.18) กล่าวว่า การเกิดการเรียนรู้ในแต่ละครั้งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น 3 ประการ จึงจะเรียกว่าเป็นการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Domain) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสมอง เช่น ความคิดรวบยอด
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective Domain) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ เช่น ความเชื่อเจตคติ ค่านิยม
3. การเปลี่ยนทางการเคลื่อนไหวของร่างกาย (Psychomotor Domain) เพื่อให้เกิดทักษะ และความชำนาญ เช่น การว่ายน้ำ เล่นกีฬา

จากความหมายดังกล่าว จึงมีข้อน่าสังเกตเกี่ยวกับการเรียนรู้ 5 ประการ คือ

1. การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แสดงว่าผลที่เกิดจากการเรียนรู้ จะต้องอยู่ในรูปของพฤติกรรม ที่สังเกตได้ หลังจากเกิดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนการเรียนรู้

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างถาวร นั่นก็คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้น จะไม่เป็นพฤติกรรมในช่วงสั้น หรือเพียงชั่วคราว และในขณะเดียวกันก็ ไม่ใช่พฤติกรรมที่คงที่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงอีกต่อไป

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนไปอย่างทันทีทันใด แต่มันอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (Potential) ที่จะกระทำ สิ่งต่างๆ ต่อไป ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงศักยภาพนี้อาจแฝงอยู่ในตัวผู้เรียน ซึ่งอาจจะยังไม่ได้แสดงออกมา เป็นพฤติกรรมอย่าง ทันทีทันใดก็ได้

4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงศักยภาพในตัวผู้เรียนนั้นจะเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือศักยภาพอันเนื่องมาจากสาเหตุอื่นไม่ถือเป็นการเรียนรู้

5. ประสบการณ์หรือการฝึกต้องเป็นการฝึกหรือปฏิบัติที่ได้รับการเสริมแรง (Reinforced Practice) หมายความว่า เพียงแต่ผู้เรียนได้ รั้งรางวัลหลังจากที่ตอบสนองก็จะให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในแง่ที่ว่า "รางวัล" กับ "ตัวเสริมแรง" (Reinforce) จะให้ความหมายเดียวกัน ต่างก็คือหมายถึงอะไรบางอย่างที่อินทรีย์ (บุคคล) ต้องการ

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ถาวร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่เป็นผลมาจากการได้รับประสบการณ์หรือการฝึกทักษะ

## 2.2 ขั้นตอนของการเรียนรู้

Cronbach (1970, pp. 123-139) ได้กำหนดสภาพการณ์ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ผู้เรียนต้องเผชิญ
2. ลักษณะประจำตัวบุคคล เป็นคุณสมบัติประจำตัวผู้เรียนที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ เร็วขึ้น คุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่ ความสามารถทางสมอง เจตคติ ความสนใจและความพร้อม
3. เป้าหมาย คือ สิ่งที่ผู้เรียนคาดหวังว่าจะได้รับจากการเรียนรู้นั้น
4. การแปลความหมาย คือ การที่ผู้เรียนพึงเล็งความสนใจไปยังสถานการณ์ที่แวดล้อมอยู่ พิจารณาเกี่ยวโยงไปยังประสบการณ์ที่ผ่านมา แล้วเลือกวิธีการตอบสนองที่คาดว่า จะให้ผลสมตามเป้าหมายที่วางไว้

5. การกระทำจะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ผู้เรียนได้แปลความหมายของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่แล้ว ผู้เรียนจะเลือกกระทำสิ่งที่คาดว่า จะนำไปสู่เป้าหมายที่สร้างความพอใจให้แก่ตน

6. ผลการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาจากการกระทำ ถ้าผลของพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ และบรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวัง ผู้เรียนก็นำพฤติกรรมนั้นไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่มีความคล้ายคลึงกัน

7. ปฏิกริยาต่อความล้มเหลว เมื่อผู้เรียนประสบความล้มเหลวในการแสวงหาความพอใจในการมุ่งทิศทางไปสู่เป้าหมายก็จะเริ่มแปลความหมายสถานการณ์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง ทดลองแสวงหาพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดความพอใจในที่สุด

### 2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้เป็นพื้นฐานเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทฤษฎีการเรียนรู้จะเป็นหลักของการสอนและวิธีการสอน ทฤษฎีการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 กลุ่มคือ

1. ทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ซึ่งแบ่งเป็นทฤษฎีย่อย (พรวณี ช. เจนจิต, 2538, หน้า 275-351) ได้แก่

1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขของพาฟลอฟ (Pavlov) เชื่อว่า สิ่งเร้าที่เป็น กลางจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดกิริยาสะท้อนอย่างหนึ่งหลายๆ ครั้ง สิ่งเร้าที่เป็น กลางจะทำให้เกิดกิริยาสะท้อนอย่างนั้นด้วย การเรียนรู้ของสิ่งมีชีวิตเกิดจากการวางเงื่อนไข

1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขของวัตสัน (Watson) การนำหลักการลดพฤติกรรมมาใช้ โดยการลดในสิ่งที่ต้องเรียนรู้ซ้ำซาก ควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย การนำกฎความคล้ายคลึงกันมาใช้เป็นการเปรียบเทียบเพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นและการนำกฎแห่งการจำแนกมาใช้ โดยการอธิบายถึงความแตกต่างของสิ่งที่เรียน

1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบวางเงื่อนไขของสกินเนอร์ (Skinner) การเรียนรู้เกิดจากผู้เรียนเป็นผู้กระทำ โดยการมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง และการกระทำใดถ้าได้รับการเสริมแรงมีแนวโน้มจะทำพฤติกรรมนั้นอีก

1.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ของฮัลล์ (Hull) เชื่อว่า พฤติกรรมการเรียนรู้เกิดจากแรงขับคือ ความหิว ความกระหายกับอุปนิสัยของบุคคลนั้น เมื่อได้รับการเสริมแรง

1.5 ทฤษฎีการเรียนรู้ของธอร์นไดค์ (Thorndike) เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจาก ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองโดยมีสิ่งภายนอกเป็นตัวเสริมแรง มีกฎในการเรียนรู้ 3 ข้อ คือ กฎแห่งความพร้อม (Law of Readiness) กฎแห่งการฝึกหัด (Law of Exercise) กฎแห่งผลที่ได้รับ (Law of Effect)

สรุปทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมนิยมคือ สิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง การแสดงพฤติกรรมจะมีความถี่มากขึ้นถ้าหากได้รับการเสริมแรง

2. ทฤษฎีกลุ่มความรู้ความเข้าใจหรือทฤษฎีกลุ่มปัญญา (Cognitive Theories) แบ่งออกเป็น ทฤษฎีย่อย (พรวณีย์ ช. เจนจิต, 2538, หน้า 404-406) คือ

2.1 ทฤษฎีกลุ่มเกสตัลท์ (Gestalt's Psychology) ส่วนรวมจะมีค่ามากกว่าผลบวกของส่วนย่อย ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ 2 ลักษณะ คือ การรับรู้ (Perception) และการหยั่งเห็น (Insight)

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของทอลแมน (Tolman) การให้ผู้เรียนสร้างโครงสร้าง หรือเครื่องหมายขึ้น และโยงความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องหมายและเป้าหมายเข้าด้วยกันและการจะบรรลุเป้าหมายก็ด้วยการกระทำของผู้เรียน

2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ของบรูเนอร์ (Bruner) ความพร้อมของผู้เรียนสามารถจัดกระทำได้ โดยไม่ต้องรอให้เกิดความพร้อมตามธรรมชาติ ความสนใจของผู้เรียนเป็นสิ่งเสริมที่ให้เกิดความพร้อมในการเรียน

สรุปได้ว่าทฤษฎีกลุ่มความรู้ความเข้าใจ เป็นการศึกษาพฤติกรรมเน้นความสำคัญของกระบวนการคิด และการรับรู้ของคน การที่เด็กได้มีโอกาสเรียนตามความต้องการ และความสนใจจะเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับเด็ก ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเป็นที่มาของการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม (Humanisticism) แบ่งเป็นทฤษฎีย่อย (พรวณีย์ ช. เจนจิต, 2538, หน้า 438-439) ดังนี้

3.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) การประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และชีวิต ควรมีลักษณะดังนี้ 1) สามารถรับรู้ความเป็นจริงในชีวิต

2) มีความคิดเหมาะสมกับเวลา 3) ยอมรับตนเอง ผู้อื่น และสังคม 4) มีความเป็นอิสระในด้านความคิด 5) มีความสนใจพื้นฐานของปรัชญาและจริยธรรม

3.2 ทฤษฎีของโรเจอร์ (Rogers) เชื่อว่าในการเรียนรู้ นักเรียนต้องเป็นผู้เรียนเอง ครูคอยดูอยู่ห่างๆ และเป็นที่ปรึกษา การจัดกิจกรรมในการเรียนควรให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

3.3 ทฤษฎีของโคมส์ (Combs) เชื่อว่าความรู้สึกของผู้เรียนมีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก เพราะความรู้สึกและเจตคติของผู้เรียนมีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

สรุปแนวความคิดของกลุ่มมนุษยนิยม ได้นักเรียนควรได้รับความช่วยเหลือให้มีความเข้าใจในตนเองและ มีจุดยืนเป็นของตนเองชัดเจน ซึ่งความช่วยเหลือไม่ใช่เฉพาะด้านความรู้ หรือความเฉลียวฉลาดเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการให้รู้จักศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ และจุดมุ่งหมายความต้องการของตนเอง

4. ทฤษฎีผสมผสาน (Intergrated Theory) ได้แก่ ทฤษฎีของกาเย (Gane) และทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม (Bloom) ได้แก่

4.1 ทฤษฎีของกาเย (Gane) (ทิตนา แชมมณี, 2548, หน้า 72-74) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ผสมผสานทฤษฎีพฤติกรรมนิยมกับทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ แล้วสรุปเป็น 8 ขั้นตอนในการเรียนรู้ คือ 1) การเรียนรู้สัญลักษณ์ (Sign Learning) เป็นการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับต่ำสุด เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ 2) การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Stimulus Response Learning) เป็นการเคลื่อนไหวของอวัยวะต่างๆ ของร่างกายต่อสิ่งเร้า 3) การเรียนรู้การเชื่อมโยง (Chaining) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองติดต่อกันเป็นการเรียนรู้ในด้านทักษะ 4) การเชื่อมโยงทางภาษา (Verbal Association) เป็นการเชื่อมโยงความหมายทางภาษาออกมาเป็นคำพูดแล้วจึงใช้ตัวอักษร 5) การแยกประเภท (Multiple Discrimination Learning) เป็นความสามารถในการแยกสิ่งเร้าและการตอบสนอง ผู้เรียนเห็นความแตกต่างของสิ่งของประเภทเดียวกัน 6) การเรียนรู้ความคิดรวบยอด (Concept Learning) เป็นความสามารถที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะร่วมของสิ่งต่างๆ 7) การเรียนรู้หลักการ (Principle Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำความคิดรวบยอดสองความคิดหรือมากกว่านั้นมาสัมพันธ์กัน แล้วสรุปตั้งเป็นกฎเกณฑ์ขึ้น

8) การเรียนรู้การแก้ปัญหา (Problem-solving) เกิดจากผู้เรียนนำหลักการที่มีประสบการณ์มาก่อนมาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและปัญหา

4.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom (1976, p.18) แบ่งจุดมุ่งหมายทางการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี 6 ระดับ ได้แก่ 1) ความรู้ความจำ ความสามารถในการเก็บรักษา มวลประสบการณ์ต่างๆ จากการที่รับรู้ไว้และระลึกสิ่งนั้นได้เมื่อต้องการ 2) ความเข้าใจเป็นความสามารถในการจับใจความสำคัญของสื่อ และสามารถแสดงออกมาในรูปของการแปลความ ตีความ คาดคะเน ขยายความ หรือ การกระทำอื่นๆ 3) การนำความรู้ไปใช้ เป็นขั้นที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ 4) การวิเคราะห์ ผู้เรียนสามารถคิด หรือ แยกแยะเรื่องราวสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนย่อย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ และมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน 5) การสังเคราะห์ เป็นความสามารถในการที่ผสมผสานส่วนย่อยๆ เข้าเป็นเรื่องราวเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สมบูรณ์ และดีกว่าเดิม 6) การประเมินค่าเป็นความสามารถในการตัดสิน ตีราคา หรือ สรุปรูปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งต่างๆ

2. ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) เป็นพฤติกรรมที่บ่งถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วชำนาญ ซึ่งแสดงออกมาได้โดยตรง โดยมีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้ระดับของทักษะ ประกอบด้วย พฤติกรรมย่อยๆ 5 ขั้น ดังนี้ 1) การรับรู้ 2) กระทำตามแบบ หรือ เครื่องชี้แนะ 3) การหาความถูกต้อง 4) การกระทำอย่างต่อเนื่อง 5) การกระทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ

3. จิตพิสัย (Affective Domain) เป็นค่านิยม ความรู้สึก ความซาบซึ้งทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจและคุณธรรม พฤติกรรมด้านนี้อาจไม่เกิดขึ้นทันที ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และสอดแทรกสิ่งที่ดีงามอยู่ตลอดเวลา จะทำให้พฤติกรรมของผู้เรียนเปลี่ยนไปในแนวทางที่พึงประสงค์ แบ่งเป็นพฤติกรรมย่อยๆ 5 ระดับ ได้แก่ 1) การรับรู้ 2) การตอบสนอง 3) การเกิดค่านิยม 4) การจัดระบบ 5) บุคลิกภาพ



สรุปทฤษฎีการเรียนรู้ของกาเย่ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

- 1) ผู้เรียน (Learner) มีระบบสัมผัสและระบบประสาทในการรับรู้ 2) สิ่งเร้า (Stimulus) คือ สถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และ 3) การตอบสนอง (Response) คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ส่วนทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม สรุปได้ว่า เกิดการเรียนรู้ในแต่ละครั้งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น 3 ประการ จึงจะเป็น การเรียนรู้ที่สมบูรณ์ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความคิด ความเข้าใจ 2) การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์หรือความรู้สึก และ 3) การเปลี่ยนแปลงทางด้าน การเคลื่อนไหวของร่างกาย

#### 2.4 องค์ประกอบของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

นักการศึกษา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

- สังต์ อุทรานันท์ (2526, หน้า 31) ได้เสนอแนะองค์ประกอบสำคัญ ของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะของผู้เรียน 2) จุดมุ่งหมายของการสอน 3) เนื้อหาสาระที่จะสอน 4) การเตรียมความพร้อม 5) การดำเนินการสอน 6) การสร้างเสริมทักษะ 7) กิจกรรมสนับสนุน 8) การควบคุมและ ตรวจสอบ 9) สมรรถนะผลของการสอน 10) การปรับปรุงแก้ไข ส่วนทิตินา แชมมณี (2548, หน้า 215) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย
- 1) พิจารณาหลักสูตร ปัญหาความต้องการของผู้เรียน ผู้สอน 2) กำหนดเนื้อหา มโนทัศน์ 3) กำหนดวัตถุประสงค์ 4) ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีในการสอน 5) กิจกรรมการเรียนการสอนและสื่อ 6) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน และประยูร เจริญสุข (2553, หน้า 76) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบย่อยของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) สำรวจปัญหาความต้องการ 2) วางแผนพัฒนา 3) ปฏิบัติตาม แผนการพัฒนา และ 4) ประเมินผล และปรับปรุง ส่วน และ

นักวิชาการต่างประเทศ ได้แก่ Gerlach and Ely (1971, p. 13) ได้จัด ขั้นตอนสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การเลือก เนื้อหา วิชา 3) การประเมินพฤติกรรมก่อนการเรียน 4) การดำเนินการสอน ซึ่งครอบคลุมการพิจารณาวิถีการสอน การจัดกลุ่มผู้เรียน การจัดห้องเรียน การจัดเวลาเรียน และการเลือกแหล่งวิทยาการ 5) การประเมินผลการเรียน และ 6) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ ป้อนกลับไปใช้ปรับปรุงส่วนต่างๆ ของระบบจากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องในด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การสำรวจความพร้อมของผู้เรียน
  - 2) การกำหนดเนื้อหาในการสอน
  - 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการสอน
  - 4) จัดกิจกรรมการเรียนการสอน
  - 5) การวัดผลและประเมินผล
  - 6) ปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน
- ส่วน Klausmeier (1971, p. 11) กล่าวว่าองค์ประกอบของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ส่วน คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน 2) พิจารณาความพร้อมของผู้เรียน 3) การจัดเนื้อหาวิชา วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ 4) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 5) การดำเนินการสอน 6) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน และ 7) สัมฤทธิ์ผล ของนักเรียน และ Kemp (1977, p. 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย 1) กำหนดหัวข้อที่จะสอนและเขียนวัตถุประสงค์ทั่วไป 2) ศึกษาคุณลักษณะของผู้เรียน 3) ระบุจุดมุ่งหมายของการสอนในเชิงพฤติกรรม 4) กำหนดเนื้อหาวิชาที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ 5) ทดสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถก่อนที่จะทำการสอน 6) เลือกกิจกรรมและแหล่งวิชาการสำหรับการเรียนการสอนเพื่อนำเนื้อหาวิชาไปสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ 7) ประสานงานในเรื่องต่างๆ เช่น การเงิน บุคลากร สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ และดำเนินไปตามแผนการที่กำหนดไว้ และ 8) ปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

### 3. การนิเทศภายใน

การนิเทศเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดและบริหารสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาจะขาดการนิเทศไปเสียไม่ได้เลย เพราะต้องมีการนิเทศเป็นหลักของการจัดกิจกรรมบริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ การนิเทศจึงเป็นกระบวนการของการศึกษาที่มุ่ง จะส่งเสริมให้การสนับสนุนและพัฒนามาตรฐานของการศึกษา เป็นระบบหนึ่งของระบบการจัดและบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการปรับปรุงการเรียนการสอน การชี้แนะ การให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับครูรวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายคือ คุณภาพของผู้เรียน การนิเทศนั้นถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะกระบวนการนิเทศจัดเป็นศาสตร์ เนื่องจากเป็นปรัชญาที่แสวงหาความจริง ความรู้ และคุณค่าในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ส่วนที่กล่าวว่าเป็นศิลป์ เพราะต้องอาศัยเทคนิควิธีการ และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการสื่อสาร การจูงใจการประสานงาน เพื่อปรับทัศนคติ แนวคิดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

### 3.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

อนงก ส่งแสง (2540, หน้า 136-137) กรองทอง จิตรเดชากุล (2550, หน้า 2) สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 218) ได้กล่าวถึง ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

### 3.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

อนงก ส่งแสง (2540, หน้า 136-137) กรองทอง จิตรเดชากุล (2550, หน้า 2) สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 218) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนดังนี้

3.2.1 เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน

3.2.2 เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจหลักสูตรและโครงสร้างของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น มีการวิเคราะห์ ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาสามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน

3.2.3 เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการประชุม อบรม สัมมนา และปฏิบัติการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะอยู่เสมอ ครูเกิดความองงามทางวิชาชีพ

3.2.4 เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศของสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนได้

3.2.5 เพื่อให้สถานศึกษามีแผนการนิเทศภายในโรงเรียน

3.2.6 เพื่อพัฒนาการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้

3.2.7 เพื่อให้มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และปรับปรุงกระบวนการ

3.2.8 เพื่อส่งเสริมและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนิเทศภายในโรงเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนาครูให้มีความสามารถในการสอน พัฒนาคณะเอง ช่วยเหลือตนเองได้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยการร่วมมือช่วยเหลือกัน

และกัน ตลอดจนให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### 3.3 หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีหลักการที่ใช้ยึดถือในการปฏิบัติการนิเทศ ตามทัศนะของกรองทอง จิตรเดชากุล (2550, หน้า 5) ดังต่อไปนี้

3.3.1 การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอน

3.3.2 บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

3.3.3 การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับความต้องการ/จำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน

3.3.4 การนิเทศการศึกษาคควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญา

3.3.5 การนิเทศการศึกษาคควรเป็นวิทยาศาสตร์

3.3.6 การนิเทศการศึกษาคควรเป็นประชาธิปไตย

3.3.7 การนิเทศการศึกษาคควรเป็นการสร้างสรรค์

3.3.8 การนิเทศการศึกษาคควรเป็นวิชาชีพ

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยบุคลากรทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครู ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดีมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

### 3.4 ขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียน

Harris (1985, pp. 10-13) กล่าวถึง ขอบข่ายของงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ 10 ประการ ดังนี้

3.4.1 การพัฒนาหลักสูตร (Developing Curriculum) คือการออกแบบหรือปรับปรุงหลักสูตรที่จะนำมาใช้ โดยคำนึงถึงบุคลากร เวลา สถานที่ และเทคนิควิธีสอนต่างๆ รวมทั้งการจัดทำคู่มือ การใช้หลักสูตร การจัดทำมาตรฐานทางวิชาการ การพัฒนาแผนการเรียนการสอนและบทเรียน

3.4.2 การจัดระบบการเรียนการสอน (Organizing for Instruction) คือ การจัดทำแผนงานเพื่อนำหลักสูตรไปใช้ในส่วนที่กับบุคลากร อาคารสถานที่และวัสดุ อุปกรณ์ ขอบข่ายของงานนี้ ได้แก่ การจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และจัดครูเข้าสอน

3.4.3 การบริหารบุคลากร (Providing Staff) คือ การสรรหา การคัดเลือก การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

3.4.4 การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก (Developing Facilities) คือ การวางแผนจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดหาอาคารเรียนอาคารประกอบต่างๆ และการพัฒนาคุณลักษณะของเครื่องใช้ต่างๆ ให้เหมาะสม

3.4.5 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (Providing Materials) คือ การตรวจและเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดการเรียนการสอน

3.4.6 การศึกษาอบรมครูประจำการ (Arranging for Inservices) คือ การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าและเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น

3.4.7 การปฐมนิเทศครูใหม่ (Orienting New Staff Members) คือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่

3.4.8 การจัดบริการพิเศษแก่ครู (Relating Special Services) คือ การจัดบริการแก่ครูเพื่อสนองจุดมุ่งหมายหลักของการสอนในโรงเรียน

3.4.9 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Developing Public Relations) โดยใช้การเรียนการสอนเป็นสื่อ เช่น การให้ข่าว การขอความร่วมมือ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่างๆ

3.4.10 การประเมินผลการสอน (Evaluations) คือ การวางแผน จัดระบบประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการสอน

กล่าวโดยสรุปขอบข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษาครอบคลุม การเรียนการสอนทั้งระบบ ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดการเรียน การสอน การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล รวมถึงการประสานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหลักสูตร

### 3.5 ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

จากนิยามความหมาย จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา และจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย รวมทั้งเทคโนโลยีทางการศึกษา ทำให้มองเห็นว่าการนิเทศศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ดังทัศนะของ ชารี มณีศรี (2538, หน้า 201-202) ประทีป สยามชัย (2542, หน้า 62) และกรองทอง จิรเดชากุล (2550, หน้า 4) ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

3.5.1 เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน  
ใกล้เคียงกัน

3.5.2 ปริมาณศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอกับความต้องการของครูและ  
สถานศึกษา

3.5.3 บุคลากรภายในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ  
มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดปัญหามากที่สุด

3.5.4 บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเองและสามารถ  
ปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

จากความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ตามทัศนะของนัก  
การศึกษาหลายท่าน พอสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน มีความจำเป็นต่อการพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาเนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิวัฒนาการทางการศึกษา  
รวมทั้งจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อพัฒนา  
มาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปฉะนั้น จะเห็นได้ว่าในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ  
นั้น การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องดำเนินงานให้เป็น  
ประสานสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามจุดหมาย  
ของหลักสูตร

3.6 กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

3.6.1 การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน

3.6.2 การปฐมนิเทศ แนะนำบุคลากรใหม่ให้คุ้นเคย สามารถปรับตัว  
เข้ากับสภาพแวดล้อม ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.6.3 การให้คำปรึกษาแนะนำ

3.6.4 การประชุมปฏิบัติการ

3.6.5 การอบรม

3.6.6 การสัมมนา

- 3.6.7 การระดมความคิด
- 3.6.8 การสาธิตการสอน
- 3.6.9 การศึกษาเอกสารวิชาการ
- 3.6.10 การสนทนาวิชาการ
- 3.6.11 การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน
- 3.6.12 การศึกษาดูงาน
- 3.6.13 การสังเกตการณ์สอน
- 3.6.14 การวิจัยเชิงปฏิบัติ
- 3.6.15 การเขียนเอกสารหรือทดสอบทางวิชาการ
- 3.6.16 การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

จากกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบและวิธีการ สรุปได้ว่าผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานการนิเทศภายในโรงเรียนควรเลือกใช้กิจกรรมตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา สถานที่ และงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้งานการนิเทศภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.7 องค์ประกอบของการนิเทศภายในโรงเรียน

องค์ประกอบของการนิเทศภายในโรงเรียนมีดังนี้ (กรรองทอง จิรเดชากุล, 2550, หน้า 4)

3.7.1 มีระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน

3.7.2 มีระบบการวางแผนนิเทศอย่างมียุทธศาสตร์

3.7.3 มีระบบการจัดการที่เน้นการพัฒนาครูและนักเรียน

3.7.4 มีระบบการติดตาม ประเมินผลที่เน้นการพัฒนางานครู

3.7.5 มีระบบการเผยแพร่และขยายผล

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 5 ข้อ ซึ่งจะขาดข้อใดข้อหนึ่งไปเสียไม่ได้เลย การนิเทศภายในโรงเรียนจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.8 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ กระบวนการและขั้นตอนของการนิเทศภายในนั้นส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันโดยมีหลักการใหญ่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

สังต์ อุทรานันท์ (2535, หน้า 183-185) ได้เสนอแนะกระบวนการนิเทศแบบคลินิกที่นำมาใช้ในระบบโรงเรียนในประเทศไทย มี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประชุมปรึกษาหารือ ขั้นตอนที่ 2 การสังเกตการณ์สอน ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ 4 การประชุมนิเทศ และขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาการสอน

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 25-26) ได้สรุปกระบวนการบริหารและการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม 9 ขั้นตอน หรือกระบวนการ 9 ร่วม คือ 1) ร่วมประชุมปรึกษาหารือ 2) ร่วมทีมงาน 3) ร่วมวางแผน 4) ร่วมระดมสมอง 5) ร่วมศึกษาข้อมูล 6) ร่วมมือวิเคราะห์ข้อมูล 7) ร่วมปฏิบัติการ 8) ร่วมประเมินผล 9) ร่วมปรับปรุงและพัฒนา

ชาลี มณีศรี (2538, หน้า 202-203) กล่าวถึงกระบวนการ 4 ขั้นตอนของการนิเทศภายใน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเข้าชั้นคุณลักษณะต่างๆ ตามเกณฑ์มาตรฐานเป็นต้น การสำรวจความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหา การจัดลำดับ กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและดำเนินการตามความต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน นำเอาทางเลือกตามขั้นที่ 1 มากำหนดรายละเอียดของกิจกรรมโดยเขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ผู้รับผิดชอบโครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณการประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ เป็นขั้นลงมือทำตามโครงการนิเทศที่กำหนดหลักโดยคำนึงถึงหลักการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลาสถานที่ งบประมาณ การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ



ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล ตรวจสอบผลการดำเนินการนิเทศตามโครงการที่กำหนด ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ ประเมินความคิดเห็น กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา รวมผลการประเมินผลข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงต่อไป กรมวิชาการ (2543, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการนิเทศ 2) ขั้นวางแผนการนิเทศ 3) ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ 4) ขั้นประเมินผลการนิเทศ 5) ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

วัชรวิภา เล่าเรียนดี (2550, หน้า 27-28) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการสอน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ 2) เลือกประเด็นหรือเรื่องที่น่าสนใจจะปรับปรุงพัฒนา 3) นำเสนอโครงการพัฒนาและขั้นตอนการปฏิบัติให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับทราบเพื่ออนุมัติดำเนินการ 4) ให้ความรู้หรือแสวงหาความรู้จากเอกสารต่างๆ และจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตการสอนในชั้นเรียนและความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สนใจ 5) จัดทำแผนการนิเทศ กำหนดวัน เวลาที่จะสังเกตการณ์สอน ประชุมปรึกษาหารือเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ 6) ดำเนินการตามแผนโดยครูและผู้นิเทศ 7) สรุปและประเมินผลการปรับปรุงและพัฒนารายงานผลสำเร็จ

Harris (1975, pp. 14-15) ได้กำหนดขั้นตอนของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

1. ขั้นวางแผน (Planning) ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้า การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน
2. ขั้นการจัดโครงการ (Organizing) ได้แก่ การตั้งเกณฑ์มาตรฐาน การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ การมอบหมายงาน การประสานงาน โครงสร้างขององค์กร และการพัฒนานโยบาย
3. ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading) ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การจูงใจ การให้คำแนะนำ การกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจ การแนะนำนวัตกรรมใหม่ๆ และความสะอาดในการทำงาน
4. ขั้นควบคุม (Controlling) ได้แก่ การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การให้ออกส การตำหนิ การบังคับให้กระทำตาม

5. **ขั้นประเมินผล (Appraising)** ได้แก่ การตัดสินใจการปฏิบัติงาน การวิจัยและการวัดผลการปฏิบัติงาน พิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด

Copeland and Boyan (1978, p. 3) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการสอนไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การประชุมก่อนสังเกตการณ์สอน 2) การสังเกตการณ์สอน 3) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์สอน และ 4) การประชุมหลังการสังเกตการณ์สอน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการนิเทศของ Glickman, Gordon and Ross-Gordon (2004, pp. 324-328) ได้นำเสนอกระบวนการนิเทศการสอน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การประชุมร่วมกับครูก่อนการสังเกตการณ์สอน (Preconference with Teacher)
- 2) การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน (Observation of Classroom) เป็นการติดตามพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจสอดคล้องกับหลักการและรายละเอียดต่างๆ ที่กำหนด
- 3) วิเคราะห์และติดตามผลการสังเกตการณ์สอนและพิจารณาวางแผนการประชุมร่วมกับครู (Analyzing and Interpreting Observation and Determining Conference Approach)
- 4) ประชุมร่วมกับครูภายหลังการสังเกตการณ์สอน (Postconference with Teacher)
- 5) การวิพากษ์วิจารณ์ผลที่ได้รับจากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน (Critique of Previous Four Steps)

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการนิเทศ
- 2) การวางแผนการนิเทศการสอน
- 3) การดำเนินการนิเทศและสังเกตการณ์สอน
- 4) การสรุปและประเมินผลการนิเทศการสอน

#### 4. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ถาวร เล็งเอียด (2550, หน้า 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 150) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการว่า เป็นจิตลักษณะ พฤติกรรม และกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เพื่อมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย การนิยามและการสื่อสาร เป้าหมายร่วม การกำกับติดตาม และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับ กระบวนการเรียน การสอน การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 22) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู และการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้

Glickman (1985 cited in Blasé and Blasé, 2000, p. 131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

Girvin (2001, p. 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

McEwan (2003, p. 6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูตามภาระงานด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มสมรรถนะที่มีอยู่ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและมีผลงานวิชาการที่น่าเชื่อถือ สามารถตอบสนอง และให้ประโยชน์แก่บุคคล หน่วยงานและสังคม

#### 4.2 คุณสมบัติของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา เนื่องจากองค์การทางการศึกษานั้น นอกจากจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจเหมือนองค์กรทั่วไปแล้ว ยังมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาอีก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ เพื่อนำ

สถานศึกษาให้บรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์การ และเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณสมบัติ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์และคณะ, 2545, หน้า 6) ดังนี้

1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษา ที่เป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง และสามารถบรรลุถึงจุดหมายได้ ความสามารถยังรู้ถึงก้าวต่อไปขององค์การนั้นถือเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ เมื่อสามารถสร้างภาพอนาคตได้ชัดเจนแล้ว ต้องนำเผยแพร่แก่คณะครูและผู้ร่วมงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดการยอมรับ หากจะต้องมีการปรับเปลี่ยนก็เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่า เป็นภาพอนาคตที่เป็นที่พึงประสงค์ของทุกคนในสถานศึกษานั้น จากนั้นจึงจะมีผลทำให้ทุกคนรวมพลังเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ขณะเดียวกันผู้นำก็อาจจะนำวิสัยทัศน์นั้นไปปฏิบัติด้วยตนเอง งานวิจัยหลายเรื่องในปัจจุบันต่างยืนยันว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ

2. การเป็นผู้มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษา การเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษา การเป็นผู้มีความตั้งใจแน่วแน่ การเป็นผู้มีพลังพร้อมที่จะทำงาน การเป็นผู้มีความกล้าเสี่ยงและความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

3. การตรวจสอบการบริหารงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในทางที่เป็นจริงโดยการตรวจสอบหรือประเมินองค์ประกอบต่างๆ เช่น แผนงาน วิธีดำเนินงาน การควบคุม การใช้ทรัพยากร เป็นต้น การตรวจสอบด้วยการประเมินมีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ เช่น

3.1 การประเมินผู้บริหาร เป็นการประเมินรายบุคคล

3.2 การประเมินงาน เป็นการประเมินเนื่องงานกิจกรรมการ

ทดลองเทคนิคใหม่

3.3 การประเมินระบบ เป็นการใช่วิธีการประเมินอย่างมีระบบ เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมคนในองค์การอันเป็นผลสะท้อนจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

(Instructional Leadership of School Administrators Trusty, 1986, p. 35) แห่งภาควิชาการ

บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 16 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของ  
สถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของ  
สถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียน  
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผล  
มาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ  
เพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการ  
ของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้าน  
มาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญา  
ของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหา  
ด้านวินัย
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น  
มาใช้แก้ปัญหาด้านวินัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น  
มาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
15. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม

สรุปได้ว่าคุณสมบัติความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ ให้มีความสำคัญที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน แบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

#### 4.3 คุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการของครู

บุหงา วชิระศักดิ์มงคล (2556, หน้า 3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการของครู ดังนี้

1. เป็นผู้ชี้้นำให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่จะต้องเหมาะสมและเป็นธรรม ในสังคมแห่งความรู้มีความต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถชี้ นำ หรือให้คำปรึกษาในฐานะเป็นผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำทางปัญญาย่อมเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ชัดเจนเรียกว่า ระดับมืออาชีพ (Professional) เช่น ครูมืออาชีพ ผู้บริหารมืออาชีพ นักธุรกิจมืออาชีพ เป็นต้น คุณลักษณะมืออาชีพประกอบด้วยความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งเจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง
2. เป็นผู้จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่จะต้องตามตัวแบบหรือตัวอย่างที่ดีได้ ผู้นำจึงต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับในบุคลิกภาพ ความคิดเห็น และยอมรับในพฤติกรรมดังกล่าว เช่น ครู อาจารย์ พระสงฆ์ โตะครู โตะอิหม่าม นายกรัฐมนตรี นายกองตำรวจปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น การจูงใจไม่ใช่เพียงแต่การพูดเพื่อให้ผู้อื่นเชื่อและปฏิบัติตามเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้เป็นตัวอย่างที่น่าเคารพ ศรัทธา ทำให้ผู้อื่นรับรู้และปฏิบัติตาม เกิดความเชื่อ ความชอบ และชื่นชม
3. เป็นผู้พัฒนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์กรหรือสังคม ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มองไกลในอนาคต และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเองมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม

และเป็นผู้พัฒนาให้สังคมอยู่อย่างมีความสุข สร้างความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในทางดี ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

4. บทบาทในเชิงวิชาการ ผู้นำควรต้องมีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนอย่างลุ่มลึก จนสามารถใช้ใน การให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ความรู้ในสาขาของตนเพื่อการอธิบายเหตุการณ์ และจัดสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลดีต่อภารกิจ/องค์กร เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดถึงสามารถให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จในระดับหนึ่ง รวมทั้งมีผลงานเป็นที่ยอมรับ มีการพัฒนา นวัตกรรมเชิงวิชาชีพ และมีผลงานเผยแพร่

5. บทบาทในการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีความฉลาด มีอารมณ์ดี และมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีมนุษยสัมพันธ์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง มีบุคลิกภาพทั้งภายนอก และภายในงดงาม

สรุปคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการของครู จำเป็นจะต้องเรียนรู้ และปฏิบัติภารกิจในบทบาทต่างๆ อย่างหลากหลายทั้งนี้เพราะผู้นำทางวิชาการย่อมจะต้องเปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถ และความเท่าทันในองค์ความรู้ต่างๆ รวมทั้งต้องพัฒนาผลงานของตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียนได้ก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลง

#### 4.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษา ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 3-20) ได้ กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 6 ด้าน คือ

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ที่ดี ประกอบด้วยภูมิหลัง และประสบการณ์ ด้านการศึกษาด้านความรู้ และประสบการณ์ด้านศีลธรรม ด้านสภาพเศรษฐกิจ และสังคม ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. ด้านบุคลิกภาพที่ดี หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นๆ และเป็นพฤติกรรมกระทำที่แสดงออกของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพที่ดีประกอบด้วยบุคลิกภาพด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ความรู้สึก และด้านสติปัญญา

3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ คุณธรรมจริยธรรมที่เป็นเครื่อง  
เกื้อหนุนต่อภาวะผู้นำได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน อดกลั้น ความมุ่งมั่น ความ  
เพียร ความเสียสละ ความเที่ยงธรรม และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

4. ด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีที่  
เกี่ยวข้องกับการกิจของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ความรู้ เกี่ยวกับปรัชญา อุดมการณ์  
หลักการในการจัดการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา จิตวิทยาการเรียนรู้ การบริหารโรงเรียน  
หลักสูตร การพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียนการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

5. ด้านทักษะ หมายถึง ทักษะที่จะทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ  
นำบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานตามภารกิจไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างมี  
ประสิทธิภาพประกอบด้วย ทักษะในการจัดการตนเอง (Self-management Skill) และ  
ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal skill)

6. ด้านความสามารถ (Abilities) ประกอบด้วย ความสามารถในการ  
การรวมนำใจบุคลากรในโรงเรียน ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน  
ความสามารถในการนำความคิดวิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ มาสู่โรงเรียนเพื่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์และความสามารถในการนำโรงเรียนให้ทำงานจน  
บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ประยูร อาคม (2548, หน้า 13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทาง  
วิชาการหมายถึงลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในสถานศึกษาของผู้บริหาร  
สถานศึกษาใน 8 ด้านประกอบด้วยพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาการ  
พัฒนาและการใช้หลักสูตรการนิเทศการศึกษาการจัดการเรียนการสอนการจูงใจการ  
สนับสนุนการจัดการในชั้นเรียนการสนับสนุนการประเมินผลการเรียนของนักเรียนและ  
บรรยากาศในโรงเรียน

โกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 60) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทาง  
วิชาการหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของ  
นักเรียนโดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการ  
เรียนรู้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนการพัฒนาการเรียนการสอนครูและการ  
ส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้

รุ่งนภา นุตราวงศ์ (2552, หน้า 57) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่า  
จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐานและหลักสูตรซึ่งเป็น



หัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้สามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องตลอดจนการตัดสินใจในทิศทางที่ถูกต้องเพื่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทความต้องการของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องระบบตรวจสอบและประกันคุณภาพเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและปรับปรุงการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ต่อไป

กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553, หน้า 33) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญแห่งการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาและการศึกษาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าไปตามสังคมโดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการเรียนการสอนซึ่งเป็นตัวหลักแห่งความสำเร็จส่งผลสำเร็จในการปฏิบัติงานวิชาการของบุคลากรและการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2) การประเมินผลนักเรียน 3) การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4) การประเมินผลการสอนของครู และ 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

อ้อย สัมรัมย์ (2554, หน้า 60) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน 2) ด้านการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ 3) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการจัดการเรียนรู้และ 4) ด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการ

Hallinger and Murphy (1985, pp. 217–247) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้านใหญ่ คือ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน

Weber (1996, p. 256) ได้ จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. การสังเกตและให้ ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
4. การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
5. การประเมินผลโปรแกรมการสอน

Kaiser (2000, p. 33) กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่ 1) มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่างๆของสถานศึกษา 2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การนิเทศการศึกษา 5) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

## 5. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

### 5.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วม ดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 69) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็นการตัดสินใจและการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผล ในทำนองเดียวกัน สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคลใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย และสอดคล้องกับ ถวิล มาตรฐาน (2545, หน้า 195) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) หมายถึง การระดมสรรพกำลังจาก ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคน มาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจโดยได้รับความรู้ความคิดและประสบการณ์จากหลายๆ ทักษะเพื่อวางแผนทำให้ได้แผนงานที่ดี

สมบรูณ์ขึ้นและนำไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้น การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดเป็นพันธสัญญา พร้อมทั้งจะให้ตรวจสอบตลอดจนช่วยให้การสนับสนุนในการนำไปปฏิบัติร่วมรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นมรรควิธีหนึ่งในการพัฒนาหรือเป็นการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้เกิดความสามัคคี ลดการต่อต้านในหน่วยงานและปรับเปลี่ยนไปสู่วิธีการที่มีประสิทธิภาพ ส่วนสมเดช สีแสง (2547, หน้า 229) ได้สรุปความหมายของ การบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นการบริหาร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่าการบริหารคุณภาพทั่ว ทั้งองค์การ (Total Quality Control หรือ TQC) ซึ่งสอดคล้องกับทำนอง ญูเกิดพิมพ์ (2551, หน้า 35)กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย โดยการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนมากยิ่งขึ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง การระดมสรรพกำลังจากบุคลากร เพื่อนำเอาความรู้ประสบการณ์และทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ

## 5.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ Mary Parke Folle โดยได้ เขียนบทความชื่อ Dynamics Administration บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์และพยายามให้นายทุนคิดถึงคนงานบ้าง ไม่ใช่คิดแต่เรื่องเงินเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดย Elton Mayo และ F.J.Roethlisberger แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 26-31) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า มีแนวความคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption About Human Nature) ตามแนวคิดของ Mc Gregor มี 2 แนวทาง คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y ตามแนวคิดของทฤษฎี x เชื่อว่ามนุษย์ขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยไม่ถูกบังคับก็จะมีควมรับผิดชอบมากขึ้น
2. ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) แนวความคิดของการบริหารปัจจุบันเชื่อว่า องค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่องค์การเป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วย
3. ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่าเพื่อสะท้อนสถานการณ์ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องระดมสติปัญญาและแนวคิดให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาให้บริหารโรงเรียนได้สำเร็จ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกร่วมกันกับโรงเรียนด้วย
4. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ตามทฤษฎีของ Sergiovanni ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับ คือ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม
5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารโดยทั่วไปมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source of Power) ของ French และ Raven นั้นได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ
6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skills) ทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์การ เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เป็นต้น

7. การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) สถาบันการศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้สถานศึกษาได้บริหารงานตามสถานการณ์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ เวลา ในการควบคุมและตรวจสอบ

David Mc Clelland (1961, pp. 100–112) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น
3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power) ได้แก่ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดพื้นฐานมาจากความเชื่อเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน ผู้ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูงหรือกล่าวได้ว่าความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ ถ้าแต่ละคนมีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

### 5.3 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 138–139) กล่าวถึง ประโยชน์ของวิธีการจัดการโดยให้มีส่วนร่วมในการบริหาร สรุปได้ดังนี้ 1) ช่วยให้มีโอกาสได้รับทราบข้อเท็จจริงของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติ โอกาสที่จะช่วยแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จะตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น 2) ช่วยให้มีโอกาสได้รับข้อคิดเห็นใหม่ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแนวทางดำเนินงานใหม่ๆ ขึ้นอีก

หลายอย่างก็ได้ 3) ช่วยส่งเสริมกำลังใจของลูกน้อง ให้มีโอกาสมีส่วนร่วมและแสดงออก ซึ่งความสามารถส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดีขึ้น 4) ช่วยให้เกิดการ ติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น ทำให้เข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานด้วยความสบายใจ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9-10) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหาร แบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้ มากกว่าการคิดคนเดียว 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยาคือทำให้เกิด การต่อต้านน้อยลงในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น 3) เปิดโอกาสให้มีการ สื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง มีโอกาส ได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อ หน่วยงานมากขึ้น 5) การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพ มากขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานมากขึ้น

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 101-102) กล่าวถึงประโยชน์การบริหาร แบบมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น นี้คือผลติดตามมาจากการปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้น การตัดสินใจที่ดีทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น เนื่องจากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามี ส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ 2) กำลังใจและความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้น การตัดสินใจที่ดีและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น เกิดจากการมีส่วนร่วมทำให้กำลังใจ และความพอใจงานที่ทำของพนักงานสูงขึ้น 3) การออกจากงาน การขาดงานและความ เฉื่อยช้าน้อยลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยลดความเฉื่อยชา การขาดงาน การออก จากงานให้น้อยลง เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ความผูกพันต่องาน และความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้น 4) การติดต่อสื่อสารและการยุติความขัดแย้งดีกว่า องค์การทุกแห่งต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์การถ้าหากว่า ความขัดแย้งถูกจัดการอย่างถูกต้อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้การติดต่อสื่อสาร ในการยุติความขัดแย้งอย่างเปิดเผยได้ ความขัดแย้งถูกยุติภายในกรอบของการมีส่วนร่วม

ธรรมรส โชติบุญชู (2546, หน้า230) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารโดยการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) เมื่อผู้ร่วมงานใดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง เขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงแทนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความราบรื่นมากขึ้นความไม่พอใจและการร้องทุกข์จะน้อยลง 3) ความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรจะรู้สึกผูกพันมากขึ้น 4) บุคลากรจะไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น 5) การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายขึ้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น 6) การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น 7) การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรระดับสูงกับองค์กรระดับต่ำดีขึ้น 8) ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3 ประการ คือ 1) ประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในองค์การดีขึ้น ลดความขัดแย้ง ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และองค์การมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหารโดยฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเนื่องจากได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และ 3) ประโยชน์ต่อพนักงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันดีขึ้น มีความไว้วางใจกันสูง มีความรับผิดชอบและผูกพันกับองค์การมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดขององค์การ

#### 5.4 รูปแบบการมีส่วนร่วม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533, หน้า 114-115) กล่าวถึง ระบบบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป็นที่ยอมรับว่า ได้ผลในเชิงปฏิบัติมากมี 3 ระบบคือ

1. ระบบการปรึกษาหารือเป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจบริหารและการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานร่วมมีความรับผิดชอบระบบการปรึกษาหารือนี้เหมาะสมสำหรับการใช้ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน ประธานโครงการคณะกรรมการ หรือกรรมการ เป็นต้น
2. ระบบควบคุมคุณภาพเป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบของกลุ่มทำงาน ซึ่งคงเรียกชื่อได้หลายอย่าง เช่น กลุ่มคุณภาพ กลุ่มกิจกรรมคิวิซี กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ฯลฯ ระบบบริหารนี้เหมาะ

สำหรับใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติหรือระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้น มีโอกาสทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหา ตลอดจน แนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. ระบบข้อเสนอแนะระบบนี้มีความแตกต่างจากข้อเสนอแนะที่พบเห็นทั่วไปที่มีลักษณะเป็นกล่องหรือตู้รับฟังความคิดเห็นเท่านั้น แต่วิธีนี้จัดให้มีแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ เพื่อให้พนักงาน เพื่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน ได้กรอบบแบบที่กำหนด เช่นปัญหาที่พบคืออะไร สาเหตุปัญหามาจากอะไร วิธีการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง และผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นดีกว่าเดิม ซึ่งวิธีการนี้ใช้ได้ผลในหลายบริษัท เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเครือซีเมนต์ไทย ซึ่งแต่บริษัทจะมีคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะว่า แต่ละข้อเสนอแนะ เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใดความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด และความสมควรทดลอง ดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ อย่างไรก็ตามหากข้อเสนอแนะใดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ผล ทางบริษัทก็จะให้รางวัลแก่ผู้เสนอความคิด

สิริกัญจน์ โกสุมภ์ (2542, หน้า 189) ได้กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วม 4 ลักษณะ ได้แก่

1. รูปแบบคณะกรรมการเพื่อการปรึกษาหารือ (Consulting Management) การดำเนินงานปรึกษาหารือเพื่อช่วยตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงาน และร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ
2. รูปแบบการร่วมเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการมีส่วนร่วม โดยวิธีการจัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์มการเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เป็นต้น
3. รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม (Team Working) เป็นการเปิด โอกาสให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มคุณภาพ
4. รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานบริหาร เช่น การ ร่วมลงทุน

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 113-114) ได้กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมในการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี



ของ กระรณิกา ชมดี ซึ่งได้สรุปรูปแบบการมีส่วนร่วมเป็น 10 ประการคือ 1)การมีส่วนร่วมประชุม 2) การมีส่วนร่วมในการออกเงิน 3) การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ 4) การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ 5) การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์ 6) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน 7) การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภค 8)การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่มหรือผู้ร่วมงาน 9) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน 10) การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า รูปแบบการมีส่วนร่วม มี 2 รูปแบบ คือ

1) รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากผลงาน ได้แก่ การให้คำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ การเข้าร่วมวางแผนและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การเข้าร่วมปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน 2) รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากภาระงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมนอกเหนือภาระงานที่รับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ

#### 5.5 องค์ประกอบการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

ปรีดาวรรณ อินทวิมลศรี (2548, หน้า 281) ได้สรุปรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 หลักการ แนวคิดในการกำหนดรูปแบบ องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการมีส่วนร่วม องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง องค์ประกอบ 4 ระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 1) ร่วมดำเนินการ ได้แก่ ร่วมปฏิบัติตามวัตถุประสงค์โดยการร่วมมือ ร่วมกิจกรรมประสานงานกับทางโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ 2) ร่วมตัดสินใจ ได้แก่ ร่วมออกความเห็น ร่วมวางแผนหาแนวทางในการพัฒนานักเรียน และโรงเรียน 3) ร่วมในการประเมินผล ได้แก่ ร่วมคิดวิเคราะห์ในผลงานที่ได้ปฏิบัติแล้วของโรงเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ไขในครั้งต่อไป องค์ประกอบที่ 5 บทบาทมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง จิณณวัตร ปะโคทัง (2549, หน้า 113) ได้พัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนดีเด่นโรงเรียนกันทรารมณณ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่ารูปแบบการมีส่วนร่วม มี 5 ประการ ได้แก่ 1) การระดมความคิด 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วม ลงมือทำ 4) การร่วมติดตามประเมินผล 5) การรับผลประโยชน์ร่วมกัน ศิริพร ดันติยมาศ (2550, หน้า 188) ได้สรุปรูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม 2) องค์การ (เครือข่ายโรงเรียน) แบบมีส่วนร่วม 3) ทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้ประสานงานเครือข่าย 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 5) การใช้เทคโนโลยี 6) การติดต่อสื่อสาร 7) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน

ณัฐฉิณันท์ พรหมณีนสังข์ (2550, หน้า 170–171) ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูและผู้ร่วมงาน 2) การติดต่อประสานงาน 3) ความสามารถของผู้ร่วมงาน 4) โครงสร้าง ภารกิจและการบริหาร 5) บริบททางสังคม การเมืองและวัฒนธรรม ณัฐกร สุขสม (2553, หน้า 145) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล 4) ด้านการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล 5) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับ อภิลิทธิ บุญญา (2553, หน้า 175) ได้วิจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความต้องการร่วมกัน 2) การสร้างทีมและกำหนดกิจกรรม 3) การร่วมดำเนินการ 4) การรายงานผลงาน

สราวดี เพ็งศรีโคตร (2554, หน้า 68) ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาปฐมวัย พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการและแนวคิด ได้แก่ การส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนและการมีข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง 2) จัดอุปสงค์เพื่อพัฒนาผู้ปกครองและพัฒนาโรงเรียน 3) ลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง มี 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ 4) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ได้แก่ ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมประเมินผล 5) บทบาทการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองมี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการอบรมเลี้ยงดู ในฐานะผู้ปกครองด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการอาสาสมัคร ด้านการเรียนรู้ที่บ้าน ด้านการตัดสินใจ และด้านการร่วมมือกับชุมชน ส่วน สุริย์รัตน์ นนทตุลา (2555, หน้า 137) ได้พัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่าการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย/จุดเน้นในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 3 การมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรวิทยากรภายนอก

ภูมิปัญญาท้องถิ่น และองค์ประกอบที่ 5 การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน สอดคล้องกับประหยัด สุขสำราญ (2555, หน้า 323) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านร่วมคิด ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ด้านร่วมวางแผนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ด้านร่วมตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ด้านร่วมปฏิบัติการในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ด้านร่วมกำกับติดตามและประเมินผลในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 2 ด้าน คือ 1) ด้านการส่งเสริมสนับสนุน 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 3 นโยบายแนวคิดการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 4 การบริหารโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ได้องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการปฏิบัติ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

## 6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้กำหนดให้รัฐต้อง จัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เกิด “ความรู้คู่คุณธรรม” และจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งนำไปสู่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 47 ก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา คือ ได้กำหนดให้มี ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

### 6.1 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2540, หน้า 33) มีแนวคิดว่าการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การประกันคุณภาพของการบริหารงานโรงเรียน ว่าได้มีการวางแผนการทำงานและดำเนิน กิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลผลิตของโรงเรียนมี

คุณภาพตรงตามมาตรฐานทาง การศึกษาและตรงกับความต้องการของผู้รับบริการได้ ตลอดเวลา

ทบวงมหาวิทยาลัย (2541, หน้า 1) ให้ความหมาย การประกันคุณภาพ คือ กิจกรรมหรือ แนวปฏิบัติ ที่จำเป็นต้องดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาได้รับการ รักษาไว้ และส่งเสริม เพิ่มพูน

สงบ ลักษณะ (2542 , หน้า 2) ให้ความเห็นว่า การประกันคุณภาพทาง การศึกษาเป็น กระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัด การศึกษา ที่จะรับประกันให้ สังคม เชื่อมั่นว่าจะพัฒนา ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้ครบถ้วน ตามมาตรฐานคุณภาพ ที่ระบุไว้ใน หลักสูตรและตรงกับความมุ่งหมายของสังคม

การประกันคุณภาพการศึกษา เกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ 2 เรื่อง (Murgatroyd, Stephen and Morgan, Colin, 1994, p. 45) ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปจะ กำหนดโดยองค์คณะ บุคคล ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ ในระบบการศึกษาไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 31กำหนดให้ กระทรวง การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นผู้กำหนดมาตรฐานการศึกษา โดยมีสภาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมแห่งชาติ คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการ อุดมศึกษาเป็นผู้พิจารณาเสนอตามลำดับสายงาน
2. กระบวนการตรวจสอบและประเมินการดำเนินการจัดการศึกษาว่า เป็นไปตาม มาตรฐาน คุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 49 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มี ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพในเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้มีการประเมิน คุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี โดย สำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้เป็นที่ไปตาม มาตรฐานคุณภาพของการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคม ว่าการจัดการศึกษาของ โรงเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาทุก ประการ

## 6.2 ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจาก กระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเป็นดั่งกล่าว คือคุณภาพ ของคน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดย จะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จัก ฟังตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข

การประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญ 3 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 1) คือ

1. ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ เกิดความเชื่อมั่นและ สามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน
2. ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิด ความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง
3. ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและ มาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษาที่มีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็น รูปแบบและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการประกันคุณภาพมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงานกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพ

## 6.3 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 11) ได้แบ่งระบบการประกันคุณภาพการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 47 ประกอบด้วย 2 ระบบคือ

1. ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง ระบบการประเมินผล และการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดย บุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแล สถานศึกษานั้น สถานศึกษาจะต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงหลักการและกระบวนการ 3 ประการ คือ

1.1 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เพื่อประกันว่าการ ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการควบคุมกิจกรรมและปัจจัยใน กระบวนการต่างๆ เช่น การบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การ กำกับติดตามและการวัดประเมินผลการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพการควบคุมภายใน เน้นที่ระบบการกำกับดูแลตนเองในระดับบุคคล โปรแกรมวิชา คณะและหน่วยงานต่างๆ การควบคุมคุณภาพจะเป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้า สู่มาตรฐานเชิงคุณภาพ

1.2 การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบ และติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเชิงคุณภาพที่กำหนดขึ้นของแต่ละ หน่วยงาน หรืออาจจะใช้มาตรฐานกลางของหน่วยงานของรัฐทั้งกระทรวงและสำนัก มาตรฐานการศึกษาการตรวจสอบคุณภาพจึงเป็นการตรวจสอบผลการศึกษาของตนเอง และตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายนอกหน่วยงาน เน้นที่กระบวนการประกันคุณภาพ

1.3 การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นกิจกรรม สำคัญที่จะติดตามตรวจสอบว่านโยบายคุณภาพได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่เป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาและหน่วยงาน ต้นสังกัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ และระดับกระทรวง

2. การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก หมายถึง การประเมินผล และการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาจาก ภายนอกโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือ หน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษา

สรุปได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งเป็นการประกันคุณภาพ ภายในและการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งการประกันดังกล่าวมีจุดเน้นอยู่ที่

1) การตรวจสอบคุณภาพที่ผ่านกระบวนการประกันคุณภาพภายใน 2) การประเมินคุณภาพ และ 3) การให้การรับรอง

6.4 องค์ประกอบของกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 37) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 1) จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา 3) วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา 4) ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 6) ประสานความร่วมมือกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นเพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา 7) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สำนักงานการและมาตรฐานการศึกษา (2549, หน้า 6-7) ได้เสนอหลักการประกันคุณภาพภายใน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 8 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 2) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 3) การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 8) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนทวิภาวรรณ เลขวัฒนะ (2551, หน้า 189) ได้กำหนดโครงสร้างหลักเป็นขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สร้างเป้าหมายร่วมกัน 2) เตรียมการเทียบเคียง 3) ดำเนินการเทียบเคียง 4) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 5) ทบทวนและตรวจสอบการทำงาน และ 6) ประเมินภายในและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554, หน้า 187-188) ได้กำหนดขั้นตอนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 8 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 2) การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 5) การจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 6) การจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 7) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน 8) การจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ผ่องศรี แก้วชูเสน (2555, หน้า 126) ได้เสนอขั้นตอนการประกันคุณภาพภายใน แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษา 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ 3) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ 4) การตรวจสอบคุณภาพ 5) การประเมินคุณภาพ 6) การรายงานผลการประเมิน และ 7) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนชลัยรัตน์ ปวิษฐศิริวิศ. (2555, หน้า 24) ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นเตรียมการ ได้แก่เตรียมความพร้อมของบุคลากรและแต่งตั้งกรรมการผู้รับผิดชอบ 2) ขั้นการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การวางแผน การตรวจสอบประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน และ 3) ขั้นจัดทำรายงานประเมินตนเอง

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ได้องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษา 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ 3) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ 4) การตรวจสอบคุณภาพ 5) การประเมินคุณภาพ 6) การรายงานผล 7) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

## 7. การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมากต่อการบริหารหลักสูตรและใช้หลักสูตร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการบริหารหลักสูตรให้มีประสิทธิผล สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ



### 7.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535, หน้า 80) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึงการดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้ปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างความรู้ และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ทักษะ อุปลนิสัย ทัศนคติ วิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและเด่นดวง คำตรง (2544, หน้า 19) ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการพัฒนาบุคคลในองค์กรโดยใช้กิจกรรมการพัฒนาจะต้องครอบคลุมทั้งสองด้าน คือ ด้านบุคคลซึ่งจะต้องพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติและด้านองค์กร คือ นโยบายโครงสร้างและการจัดการ เพื่อไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงาน ผู้จัดการและสมาชิกในองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 156) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของ การปฏิบัติงาน ส่วนสมคิด บางโม (2545, หน้า 164) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับพิไลวรรณ อินทรักษา (2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของ ทั้งทรัพยากรมนุษย์และองค์กรในปัจจุบันและอนาคต

James (1970, p. 4) ได้สรุปแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การไว้ดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาของมนุษย์ในองค์การโดยทั่วๆ ไป จะเกิดผลมาจากประสบการณ์จากการทำงาน 2) เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนามี อยู่ด้วยกันสามประการคือ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและ

ต้องป้อนข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รู้ด้วยตัวของเขาเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยแค่ไหน 3) การพัฒนาของมนุษย์ในองค์การจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ พนักงานในองค์การปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้มีความใกล้เคียง หรือเป็นไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้นำไปสู่การพัฒนา 4) กิจกรรมที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคล เป็นสำคัญ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์การสามารถพัฒนาตนเองได้ 6) การพัฒนามนุษย์ในองค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขาถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาจะไม่สามารถ เกิดขึ้นได้เลย 7) การพัฒนามนุษย์ในองค์การต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ซึ่งจะทำให้การพัฒนาสัมฤทธิ์ผล

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำงานด้วยความสุข

## 7.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 25-27) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์การต้องพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ว่า บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงานจะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากสถาบันทางการศึกษา แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์การได้ ต้องมีการสอนงานอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์การได้ ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรเดิมให้เป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน และเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546, หน้า 20) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า ในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน แม้ว่าจะมีวิธีการสอบแข่งขัน หรือเลือกสรรคนที่มีความรู้ดีและมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติแล้วผู้ที่สอบผ่านการแข่งขันและการเลือกสรรเข้ามาจะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาซึ่งสิ่งที่ติดตัวมาก็คือความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาที่ได้เล่าเรียนมาและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ไม่มีสถาบันการศึกษาทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ผู้สำเร็จการศึกษา รู้จักวิธีการทำงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้อย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุ และไม่มีสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอนให้นักศึกษารู้จักใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการทำงานใน

องค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เข้ารับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์การเอง โดยองค์การเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับการศึกษาหรืออบรม การให้ทดลองฝึกหรือทดลองปฏิบัติงานหรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุหรือผู้ทำงานในองค์การอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ซึ่งวิธีการต่างๆ นี้ เรียกว่า การพัฒนาบุคคล

พิไลวรรณ อินทร์รักษา (2550, หน้า 12) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากร เป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญ และความรับผิดชอบ ตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทัศนคติ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้และความร่วมมือประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์การเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาติ กิจจรวยง (2550, หน้า 32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่างๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อบุคลากรและองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนได้ผ่านกระบวนการพัฒนาจะทำให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในการที่ปฏิบัติแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับเบียดหลักเกณฑ์ และเทคนิคในการทำงาน เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนา

องค์การ พัฒนาสังคมและประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ในด้านการบริหาร

### 7.3 รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากร มีวิธีดำเนินการหลายรูปแบบ เช่น วิธีการพัฒนาตามแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2545, หน้า 24) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง 3) การวิจัยปฏิบัติการ 4) การศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ 5) การจัดกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุมทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การสัมมนา และการจัดนิทรรศการ 6) การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อให้การแนะแนว (Counseling) และเพื่อการเสนอแนะ (Coaching) 7) การศึกษาต่อ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 23) ได้สรุป เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลภาครัฐ ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม 2) การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น ได้แก่ การดูงาน (Study Visit) การศึกษาต่อ (Further Education) 3) การพัฒนาตนเอง ส่วนสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ร้ตนา เนื่องแก้ว, 2548, หน้า 32-35) ได้แก่ 1) การปฐมนิเทศเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายสลับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจง ให้ทราบความรู้ต่างๆ ไป กฎ ระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์การ นโยบายขององค์การ เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป 2) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล 3) การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากร ได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้ 4) การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนวุฒิ ของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้น การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดี และทันสมัย 5) การส่งเสริม ให้มีการศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำ

ให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น หรืออาจได้รับความรู้ใหม่ ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สอดคล้องกับสำนักบริหารงานกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2551, หน้า 31-40) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การวางระบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ 4) การดำเนินการจัดหาระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรม

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนสำคัญคือ การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา การวางแผนบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการวัดผลประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องในการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรจัดเป็นประเภทใหญ่ได้ 3 วิธีได้แก่ การฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดจนการพัฒนาความรู้สึกรักการปฏิบัติที่ต่อการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการขององค์การ

#### 7.4 องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

นักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร ดังนี้  
 ชูชัย สมิทธิไกร (2544, หน้า 21 ) ได้สรุปแนวคิดการพัฒนาบุคลากร แนวใหม่จะต้องเริ่มต้นจากการการพัฒนาบุคลากรใน 3 มิติ ได้แก่ มิติแรก การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) คือ การทำให้บุคลากรเปลี่ยนวิธีคิดและการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ มิติสอง การพัฒนาลักษณะนิสัย (Traits) คือ ทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์การ มิติสาม การพัฒนาการจูงใจ (Motivation) คือการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการ และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550, หน้า 32) กล่าวว่า คนเก่งขององค์การจะต้องมี ความสามารถพิเศษใน 4 เรื่องหลักๆ ได้แก่ 1) ความสามารถในการมองอนาคต เข้าใจอนาคต เน้นภาพใหญ่ มองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม 2) ความสามารถในการดึงเอาคนอื่นให้เก่งตามไปด้วย 3) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มี Creativity and Innovation มีความคิดที่แตกต่างไปจากคนอื่น ใฝ่รู้ รอบรู้ รู้กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ 4) ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค ฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น สุรวุฒิ ย์ญญลักษณ์ (2550,

หน้า 98) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ สมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ คือ 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (Student Orientation) 3) ความรู้ในสายวิชาชีพ (Technical Knowledge) และสอดคล้องกับเรชา ชูสุวรรณ ( 2550, หน้า 109-110) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าสมรรถนะหลักบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปร ที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ 1) การบริการที่ดี 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

เนตรณัฐ ประยูรตารา (2552, หน้า 8) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร พบว่าปัจจัยสำคัญที่ต้องนำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานมี 5 ปัจจัย ปัจจัยที่ 1 คือการพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผลในการกระจายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเหมาะสมยุติธรรม โดยเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ในทุกสถานภาพและสังกัด ปัจจัยที่ 2 คือการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ปัจจัย ที่ 3 คือการจัดบทบาทภารกิจและโครงสร้าง เพื่อการกระจายภาระงานให้เหมาะสมและเป็นธรรม ปัจจัยที่ 4 คือการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การเพื่อลดความรู้สึกแตกต่างระหว่างสถานภาพ โดยการเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเอื้ออาทรให้เพิ่มขึ้นในบรรยากาศการทำงาน ปัจจัยที่ 5 คือการส่งเสริมให้หน่วยงานประเมินตนเองในมิติต่างๆ ส่วนพิชญาภา ยืนยาว (2552, หน้า 250) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าปัจจัยที่จำเป็นต่อการกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดองค์การ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ 7) การบริการที่ดี มานพ สกลศิลป์ศิริ (2553, หน้า 8) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่ากิจกรรมที่ดำเนินการในการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาครูมืออาชีพ 2) โครงการเสริมสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ที่เข้มแข็ง 3) โครงการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร 4) โครงการฝึกอบรม เรื่องการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 5) โครงการประชุมปฏิบัติการการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา 6) โครงการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดของนักเรียน

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนา บุคลากรและพัฒนาตนเอง ได้องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญใน อาชีพ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การบริการที่ดี ส่วนความร่วมมือแรงร่วมใจและการทำงานเป็น ทีมมีความหมายคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงรวมเป็นหัวเดียวกันได้ความถี่เพิ่มเป็น 3 จึงได้ องค์ประกอบเพิ่มอีก คือ ความร่วมมือแรงร่วมใจและทำงานเป็นทีม

### 3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

#### 3.1 ความหมายของการบริหาร

นักการศึกษาให้ความหมายของการบริหารดังนี้ สมยศ นาวิกการ (2525, หน้า 4) อุทัย ธรรมเตโช (2531, หน้า 39) ชงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 18) เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 2) สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 4) Simon (1957, p. 1) Robbins (1998, p. 6) Dessler (2004, p. 3) ซึ่งสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การทำให กิจการต่างๆ ที่ปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลซึ่ง อาจจะทำกับบุคคลอื่นหรืออาจจะผ่านบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้ องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

#### 3.2 กระบวนการบริหาร

นักวิชาการอธิบายว่า การบริหารต้องดำเนินการกับคนและ ทรัพยากรการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการ กิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ เรียกว่าหน้าที่ของผู้บริหาร หรือหน้าที่การบริหาร ได้มีนักวิชาการเสนอกระบวนการบริหาร ไว้หลายคน ได้แก่ สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521, หน้า 79) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหาร หมายถึง ลำดับขั้นในการบริหารงาน หรือ หมายถึงขอบข่ายของงานต่างๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร ส่วน Luther H. Gulick and Lyndall Urwick (1983, p.13) ได้กล่าวถึงหน้าที่หรืองานที่ผู้บริหาร ระดับสูงต้องกระทำ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การจัดคนเข้างาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การ

ประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) งบประมาณ (Budgeting) หรือเรียกโดยย่อว่า POSDCoRB

เอกสารแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารมีดังนี้  
 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 36) ชูป กาญจนประกร (2535, หน้า 24) สมยศ นาวิกการ (2540, หน้า 11) กล่าวถึง กล่าวถึงกระบวนการบริหาร  
 ทั่วๆ ไป ไว้ 4 อย่าง คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing)  
 3) การสั่งการ (Directing) 4) การควบคุม (Controlling) สุพจน์ อวยประเสริฐ (2542,  
 หน้า 8) ได้สรุปทฤษฎีการบริหารของ เชียร์ มี 5 ชั้น 1) Planning คือ การวางแผน  
 2) Organizing คือ การจัดหน่วยงาน 3) Directing คือ การอำนวยการ 4) Co-Ordinating  
 คือ การประสานงาน 5) Controlling คือ การควบคุมการปฏิบัติงาน สิริวรรณ เสรีรัตน์  
 และคณะ (2548, หน้า 25) วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 1) และเนตรพัฒนา ยากิราช  
 (2546, หน้า 2-3) ได้สรุปกระบวนการทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผน  
 (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม  
 (Controlling) สมชาย วงศ์เกษม (2547, หน้า 309) ได้กล่าวถึงหลักดำเนินการบริหาร 9  
 ประการ คือ 1) การกำหนดนโยบาย 2) การจัดแบ่งและใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อการบังคับ  
 บัญชา วินิจฉัยสั่งการ ตัดสินใจ 3) การวางแผน 4) การจัดองค์การ 5) การจัดบุคลากร 6)  
 การสั่งการ 7) การประสานงาน 8) การประเมินและการรายงาน 9) การจัดงบประมาณ  
 และจรรยาวัณ สงวนนาม (2551, หน้า 51) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน  
 คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การสั่งการ (Directing)  
 4) การจัดคนเข้าทำงาน 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน 7) การจัดทำ  
 งบประมาณ

Koontz and Donnel (1980, pp.221-222) กล่าวว่ากระบวนการบริหาร มี 5  
 ขั้นตอน คือ 1) Planning คือ การวางแผน 2) Organizing คือ การจัดองค์การ 3) Controlling  
 คือ การควบคุมการปฏิบัติงาน 4) Staffing คือ การจัดคนเข้าทำงาน และ 5) Directing คือ  
 การอำนวยการ ส่วน Koontz, H., Cyril O'Donnel & Wehrich, H. (1980, p. 13) ได้แบ่ง  
 กระบวนการบริหารออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ  
 (Organizing) 3) การสั่งการ (Directing) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุม  
 (Controlling) Luther H. Gulick and Lyndall Urwick (1983, p.13) กล่าวว่ากระบวนการ  
 บริหาร มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Planning คือ การวางแผน 2) Organizing คือ การจัดการ



องค์การ 3) Leading คือ การนำองค์การ 4) Staffing คือ การจัดคนเข้าทำงาน 5) Communication คือ การประสานงาน 6) Reporting คือ การรายงาน และ 7) Budgeting คือ การจัดทำงบประมาณ Fayol (1984, pp. 43–107) Mescon and Khedouri (1985, p.376) Holt (1990, p.548) และ Robbins (1998, pp.194–205) ได้สรุปตรงกันว่า กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ 1) Planning คือ การวางแผน 2) Organizing คือ การจัดหน่วยงาน 3) Leading คือ การนำ 4) Controlling คือ การควบคุมการปฏิบัติงาน

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์เป็น องค์ประกอบกระบวนการบริหารหลักสูตร ดังแสดงใน ตาราง 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์เอกสารแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารหลักสูตร

กระบวนการบริหารหลักสูตร	นักวิชาการ																
	ซูบ กาญจนปภรณ์ (2535)	ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535)	สมยศ นาวีการ (2540)	สุพจน์ อยยประเสริฐ (2542)	เนตรพัฒน์ธนา ยาวีราช (2546)	วิโรจน์ สวรรัตนะ (2546)	สมชาย วงศ์เกษม (2547)	สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548)	จันทร์ภาณี สงวนนาม (2551)	Koontz and Donnel (1980)	Koontz, H., Cyril O'Donnel & Wehrich, H. (1980)	Luther H. Gulick and Lyndall Urwick (1983)	Fayol (1984)	Mescon & Khedouri (1985)	Holt (1990)	Robbins (1998)	ความถี่
1. การวางแผน (Planning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
2. การจัดการองค์การ (Organizing)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
3. การนำองค์การ (Leading)	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	11
4. การควบคุม (Controlling)	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	12
5. การกำหนดนโยบาย (Policy)	✓		✓				✓										3
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)	✓																1
7. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)	✓								✓	✓		✓					4

ตาราง 2 (ต่อ)

กระบวนกรบริหารหลักสูตร	นักวิชาการ																
	ซูบ กาญจนปกรณ (2535)	ปรียภาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535)	สมยศ นาวิกการ (2540)	สุพจน์ อวยประเสริฐ (2542)	เนตรวิพัฒนา ยภิวิราช (2546)	วิโรจน์ สกัฒนะ (2546)	สมชาย วงศ์เกษม (2547)	สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548)	ฉันทราณี สงวนนาม (2551)	Koontz and Donnel (1980)	Koontz, H., Cyril O'Donnel & Wehrich, H. (1980)	Luther H. Gulick and Lyndall Urwick (1983)	Fayol (1984)	Mescon & Khedouri (1985)	Holt (1990)	Robbins (1998)	ความถี่
8. การอำนวยการ (Directing)	✓	✓		✓						✓							4
9. การประสานงาน (Communicating)	✓	✓		✓			✓		✓			✓	✓				7
10. การรายงาน (Reporting)	✓		✓				✓		✓			✓					5
11. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)			✓				✓		✓			✓					4
12. การบังคับบัญชา (Commanding)											✓		✓				2
13. การจัดบุคลากร							✓										1
<b>รวม</b>	10	5	7	5	4	4	8	4	7	5	4	7	5	4	4	4	

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไปหรือร้อยละ 50 และนำมาจัดกลุ่มใหม่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารหลักสูตร ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำองค์การ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การวางแผน (Planning)

#### 1.1 ความหมายของการวางแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2534, หน้า 8) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า “การวางแผนนอกจากเป็นกระบวนการการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้อง โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด”

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 89) อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 16) สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 112) ให้ความหมายของการวางแผนคล้ายคลึงกันดังนี้ การวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับอนาคต ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับให้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 59) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดให้บรรลุจุดหมายนั้น

Hartley (1968, p. 256) กล่าวว่า “การวางแผน คือ การเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง อย่างมีระบบ

Robbins (1980, p. 7, 421) และ Dessler (2004, p. 80) ให้ความหมายการวางแผนว่าการวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้อัตุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร ทำเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ทำ การวางแผนที่ประสบผลสำเร็จ

จะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว

Hellriegel and Slocum (1989, p. 259) การวางแผน คือ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อันประกอบด้วยลักษณะงานต่อไปนี้

1. การเลือกภารกิจขององค์การวัตถุประสงค์ทั้งหมด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. การตัดแยกวัตถุประสงค์ตามส่วนงานต่างๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

หลังจากที่ได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการต่างๆ ทั้งไทยและต่างประเทศ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ

## 1.2 กระบวนการวางแผน

สนานจิตร์ สุขนทรทรัพย์ (2534, หน้า 45) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดขนาดที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ
3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 57-66) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ เริ่มจาก

1. ภารกิจ (Mission) เป็นข้อความประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ และขอบข่ายงานที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งกำหนดไว้อย่างง่ายต่อการแปลความและเข้าใจจากสมาชิกทุกฝ่ายขององค์การ
2. จุดหมาย (Goals) เป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล

3. แผน (Plans) หมายถึงวิธีการทาง (Means) ที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่  
พึงปรารถนา

เนตรวิพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 47) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผน  
ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การค้นหาทางเลือก
3. การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก
4. การเลือกทางเลือก
5. พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก
6. การนำแผนไปปฏิบัติ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 170-178) กล่าวว่า การวางแผนเป็น  
กระบวนการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และในกระบวนการวางแผน โดยมี  
ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย
2. การวิเคราะห์สถานการณ์
3. การพิจารณาและกำหนดสมมติฐาน
4. การกำหนดทางเลือก
5. การประเมินทางเลือก
6. การเลือกทางเลือก
7. การลงมือปฏิบัติและสร้างแผนสนับสนุน
8. การจัดทำแผนแบบตัวเลขโดยใช้งบประมาณ

Koontz and Wehrich (1990, pp. 52-58) กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผน  
ว่า ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน

1. การประเมินสถานการณ์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
3. พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดทางเลือก
5. เปรียบเทียบทางเลือก
6. กำหนดแผน

7. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

8. กำหนดแผน

Dubrin (1994, pp. 73–77) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบัน

2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์

3. พิจารณาส่งที่สามารถช่วยเหลือหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ

วัตถุประสงค์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

4. พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์

5. กำหนดงบประมาณ

6. ปฏิบัติตามแผน

7. การควบคุมแผน

8. กำหนดวิธีสนับสนุนแผน

สำหรับ Robbins (1998, pp. 131–160) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน

ช่วยให้เกิดความกระฉับกระเฉง การเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า และกำหนดล่วงหน้าได้ การวางแผนให้ทิศทางและเน้นความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ ลดความซ้ำซ้อน และกิจกรรมที่สูญเปล่าต่างๆ ช่วยแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการให้มีความต่อเนื่อง และการวางแผนช่วยให้มีการประเมิน และการพิจารณา แก้ไขปรับปรุง กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

2. การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การกำหนดกลยุทธ์

4. การกำหนดมาตรฐาน

5. การติดตามทบทวนแผน

ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับ Dessler (2004, pp. 81–82)

กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การกำหนดเป้าหมาย

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาทางเลือก

3. ตัดสินใจเลือกวิธีทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. กำหนดการประเมินผล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนจะประกอบด้วย การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้การวางแผนบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดกรอบความคิดของ Robbins (1998, pp. 131-160) ที่กล่าวถึงการวางแผน 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดมาตรฐาน
5. การติดตามทบทวนแผน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการวางแผนต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องตอบคำถามให้ชัดเจนว่า หน่วยงานมีหน้าที่อะไร โดยที่วัตถุประสงค์นี้ต้องสอดคล้องตรงกับความต้องการของหน่วยงานและผู้รับบริการ

การคาดคะเน เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต รายละเอียดต่างๆ จะต้องถูกรวบรวมและตั้งข้อสมมติฐานโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกอาจพิจารณาจากนโยบายของรัฐ ผลกระทบต่อมวลรวมของประเทศ แนวโน้มประชากร และเทคโนโลยี ปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับผลผลิตหรือบริการของหน่วยงาน เป็นต้น

กลยุทธ์ เป็นการนำเอาวัตถุประสงค์และการคาดคะเนมาพิจารณา เพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรค ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น วิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงาน และประเมินการปฏิบัติของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางเฉพาะหรือแนวปฏิบัติที่หน่วยงานจะดำเนินต่อไป

การกำหนดมาตรฐาน เป็นการแปลงการดำเนินงานเฉพาะด้านต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะเฉพาะด้านหรือมีความเฉพาะเจาะจง มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งเกิดขึ้นหลังจากที่ได้กำหนดแนวปฏิบัติแล้ว จึงนำเอาแนวปฏิบัติมากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน



ส่วนการติดตามทบทวนแผน เป็นการพิจารณาทบทวนว่า มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และการดำเนินการดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ และโดยเฉพาอย่างยิ่งเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ประการใด เพื่อนำสู่การแก้ไขปรับปรุง

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้าน กระบวนการวางแผน ได้องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ 3) การกำหนดทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การเลือกทางเลือก 6) การกำหนดแผน

## 2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน เมื่อองค์การจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์การและแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารต้อง ออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมาย

### 2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

กิติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 26) กล่าวว่า “การจัดองค์การเป็น เทคนิคพื้นฐานการบริหารอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่าง กว้าง ๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ของ องค์การ”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 139) กล่าวว่า การจัด องค์การ คือ กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกัน

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 3-2) ได้ให้ความหมายของการจัด องค์การ หมายถึง “ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มักประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ”

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 216) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบ เพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม

Koontz and Wehrich (1986, pp. 221–222) Stoner and Wankle (1990, p. 134) Robbins and Coulter (2003, p. 101) Dessler (2004, p. 139) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่อง การแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัตถุประสงค์ของทั้งหมดขององค์การ

Robbins and Mary (2003, pp. 8, 194–205) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหารหรือโครงสร้างขององค์การ การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การแบ่งงานหรือการมอบหมายงานด้วยสาเหตุ 2 ประการ กล่าวคือ ความซับซ้อนของงานไม่มีผู้ใดสามารถกระทำทุกอย่างได้ภายใต้ขอบเขตอันจำกัดของร่างกาย และ ความจำกัดของความรู้ในงานด้านต่างๆ บางงานต้องใช้ทักษะขั้นสูง ถ้าไม่มีความชำนาญก็ไม่สามารถจะทำงานนั้นๆ ได้

การกำหนดช่วงการบริหาร ซึ่งหมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดกลุ่มงาน ทุกองค์การต้องมีหน้าที่ต้องปฏิบัติโดยบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกันเฉพาะงาน และบุคคลเหล่านั้นต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากความสามารถที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีกลุ่มเพื่อจะติดต่อประสานงาน เชื่อมโยงกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ เราเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนก โดยพิจารณาจากจำนวนคนของแต่ละแผนกหรือฝ่าย ภาระหน้าที่ ผลผลิตหรือบริการลูกค้า ภูมิศาสตร์หรือกระบวนการทำงาน

การประสานงาน หมายถึง การร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เอกภาพในการบังคับบัญชา ความเป็นเอกภาพของหน่วยงานมีความสำคัญ เพราะหากองค์การใดไม่มีเอกภาพ ไม่ยึดถือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าไม่มีการกำหนดผู้บังคับบัญชาที่ชัดเจน ย่อมเกิดความสับสนของผู้ใต้บังคับบัญชาและความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในองค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตั้งแต่การจัดทำโครงสร้าง การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่างๆ การจัดทำรายละเอียดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

## 2.2 องค์ประกอบโครงสร้างองค์การ

Robbins (1998, p. 112) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ มี 3 ประการ คือ

1. ความซับซ้อน ซึ่งหมายรวมไปถึงการจำแนกแยกแยะงานหรือภารกิจต่างๆ ให้ชัดเจน หรือแบ่งงานกันทำ การจัดแผนก และการจัดชั้นสายการบังคับบัญชาขององค์การ
2. การสร้างแบบมาตรฐาน หมายถึง การที่องค์การใดองค์การหนึ่งกำหนดมาตรฐาน หรือ กฎระเบียบต่างๆ และนำมาตรฐานหรือกฎระเบียบเหล่านั้นไปใช้ในการนำ หรือ การควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรของตนให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ
3. การรวมศูนย์อำนาจ หมายถึง การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลางแห่งอำนาจภายในองค์การ เพื่อให้การตัดสินใจ สั่งการต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างองค์การทั้ง 3 ประการ เห็นได้ชัดในองค์การแบบราชการ กล่าว คือ องค์การดังกล่าวมีการจัดแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ ตามภารกิจ และจัดสรรบุคลากรเข้าทำงานในแผนกหรือหน่วยงานนั้นๆ ตามความชำนาญพิเศษ และมีการกำหนดมาตรฐาน หรือ กฎระเบียบ ตลอดจนกระบวนการต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรของตน และการตัดสินใจขององค์การมักจะเป็นแบบจากบนสู่ล่าง

ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

ในองค์การแบบราชการ มีการวางนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างกระจ่างชัด ตำแหน่งต่างๆ ถูกจัดวางตามลำดับชั้น การบังคับบัญชาแบบปิรามิด ผู้ที่ได้รับการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจอยู่ที่ตำแหน่งมากกว่าอยู่ที่ตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น การคัดสรรบุคคลากรมีพื้นฐานอยู่บนคุณสมบัติต่างๆ ที่องค์การต้องการ เป็นต้นว่า การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะการศึกษาและประสบการณ์ในด้านที่ตรงกับตำแหน่งงาน (Robbins, 1998, pp. 194–195)

### 2.3 ประเภทขององค์การ (Types of Organization)

การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 94 ) แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. องค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น

2. องค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือ องค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆหรือกลุ่มต่างๆ อาจเป็นการรวมกลุ่มกันตามความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเนื่องมาจากรายได้ อาชีพ ธรรมเนียม ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน ฯลฯ

### 2.4 หลักการจัดองค์การ

หลักการจัดองค์การ OSCAR ของ Henri Fayol มาจากคำว่า Objective, Specialization, Coordination, Authority และ Responsibility ซึ่ง Fayol ได้เขียนหลักของการจัดองค์การไว้ 5 ข้อ เมื่อนำเอาตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR สำหรับรายละเอียด ทั้ง 5 คำจะขอกล่าวไว้ใน " หลักในการจัดองค์การที่ดี "

หลักในการจัดองค์การที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ (ศิริพร ชันทรหัตถ์, 2536, หน้า 36)

1. หลักวัตถุประสงค์ประสงค์ (Objective) กล่าวว่า องค์การต้องมี วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อย กำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม

2. หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะทำหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว

3. หลักการประสานงาน (Coordination) กล่าวว่า การประสานงานกัน คือ การหาทางทำให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์การ

4. หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวว่า ทุกองค์การต้องมีอำนาจสูงสุด จากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกคนในองค์การ หลักนี้บางทีเรียกว่า Scalar Principle (หลักความลดหลั่นของอำนาจ) บางทีเรียกว่า Chain of Command (สายการบังคับบัญชา) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

## 2.5 กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ขั้น (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2543, หน้า 125) ดังนี้

1. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Identification of Work and Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่า กิจการของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำ เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่วางงานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิด ออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

2. ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description and Delegation of Authority and Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคน ตามที่ได้ plan ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชั้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชั้นนั้นเอาไว้

2.2 ชั้นต่อมา ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้ แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้)

2.3 การมอบหมายงานประกอบด้วยกำหนัดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้

3. จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไป สู่จุดหมายอันเดียวกัน

#### 2.6 การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

คีริอร์ ชันธหัตต์ (2547, หน้า 89) ได้เสนอแนวความคิดว่า การจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภทดังนี้

1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็เพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและ

ให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายนอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลผลิตได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้อย่างคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบองค์กรแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการขัดขวางรับผิดชอบได้ นอกจากนั้นการจัดองค์การแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

## 2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization

Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้นๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์กรก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบองค์กรนี้ ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์กรนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์กรขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ นั้นได้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้ผู้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้

เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงาน ให้ผู้บริหารงานระดับรองๆ ลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ไปไม่ดี หมัดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

3. โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึงการจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายก ฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญ เฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอย แนะนำ ทำให้องค์การมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการ ปีนเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดทิ้งในการ ทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึงการจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานใน ลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคนๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลายๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงาน เป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการ สูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าที่จะ



ได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5. โครงสร้างองค์การงานอนุกร (Auxiliary) คือหน่วยงานช่วย บางที่เรียกว่าหน่วยงานแม่บ้าน (House-keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านการจัดองค์การ ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแบ่งงาน 2) การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ 3) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน 4) การติดตามควบคุมงาน 5) การประสานงาน

### 3. การนำองค์การ (Leading)

#### 3.1 ความหมายของการนำองค์การ

การนำองค์การตามแนวทางของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554, หน้า 21) ได้ให้ความหมายว่า วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์การนำมาใช้ในการชี้นำและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์การ รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์การ โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสาร กับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ การที่องค์การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินการในระดับองค์การรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและวิธีการที่องค์การจะใช้เพื่อให้บรรลุผลทางด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้การนำองค์การตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง เป็นการบริหารจัดการของผู้นำระดับสูงเกี่ยวกับการกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาการสร้าง

บรรยากาศเพื่อส่งเสริม กำกับให้บุคลากรในสถานศึกษามีพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎหมาย และทำให้สถานศึกษา มีผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืนในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1.1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ประกอบด้วย 1) ผู้นำระดับสูงต้องมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถานศึกษาและถ่ายทอดไปสู่ ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครูและบุคลากร และสู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และผู้ส่งมอบหลัก เพื่อนำไปปฏิบัติ และผู้นำระดับสูงต้องปฏิบัติตนที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อ ค่านิยมของสถานศึกษา 2) ผู้นำระดับสูงต้องสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมกำกับให้บุคลากรในสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม 3) ผู้นำระดับสูงต้องทำให้เกิดการมุ่งเน้นอนาคต ผลักดัน และทบทวนผลการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงนวัตกรรม มีการพัฒนาให้มีความคล่องตัวของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล 4) ผู้นำระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยการมีส่วนร่วมโดยตรงของครู และบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา

3.1.1.2 การสื่อสาร และผลการดำเนินการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้นำระดับสูงต้องกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารตรงไปตรงมาและเป็นลักษณะสองทิศทางคือ จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนทั่วทั้งสถานศึกษาและมีบทบาทอย่างจริงจังในการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยผลการดำเนินงานของครู บุคลากรและทีมปฏิบัติงาน 2) ผู้นำระดับสูง ต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน และการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1.2 การกำกับดูแลและการรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา และการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะของสถานศึกษา และการนำองค์การให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย พฤติกรรมที่มีจริยธรรมในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1.2.1 การกำกับดูแลสถานศึกษา ได้แก่ 1) สถานศึกษามีระบบธรรมาภิบาลที่ดี คือมีความรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการของผู้นำระดับสูง มีความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน มีความโปร่งใสในการปฏิบัติการ มีการสรรหาคณะกรรมการอิสระ และการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) สถานศึกษามีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของผู้นำ คณะกรรมการอิสระและการใช้ผลการประเมินไปพัฒนา และปรับปรุง ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลและระบบการนำองค์การ

### 3.1.2.2 พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและจรรยาบรรณ ได้แก่

1) สถานศึกษา มีการดำเนินการของผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสังคมในเรื่องของหลักสูตร การจัดการศึกษา การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการอื่น ๆ รวมถึงกระบวนการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และรักษาสีงแวดล้อม 2) สถานศึกษามีกระบวนการ ตัวชี้วัด และ เป้าประสงค์ที่สำคัญของข้อกำหนดกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ และมีการจัดการความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการศึกษา การบริการ และการปฏิบัติของสถานศึกษา 3) สถานศึกษามีการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านเป็นไปอย่างมี จรรยาบรรณในระบบธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์การ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ ตลอดจนการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำ ที่ขัดต่อจรรยาบรรณ

### 3.1.2.3 การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงถึงการ

สนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนหลัก มีการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาชุมชน หลักโดยผู้บริหารระดับสูง บุคลากรและผู้เรียน และประสานร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชน

พรทิพย์ กาญจนนิตย (2548, หน้า 7-10) กล่าวว่า การนำองค์การมี องค์ประกอบ ที่สำคัญคือการนำองค์การของผู้นำระดับสูงที่นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่าง ยิ่งในการชี้ทิศทางและนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ ในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์เป็นหัวใจของการนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ

บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น และไชยวิทย์ ธนไพศาล (2550, หน้า 26-27) กล่าว ว่า การนำองค์การเป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์การได้ชี้แนะและทำให้ องค์การยั่งยืนอย่างไรรวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์การและองค์การได้มี การมุ่งเน้นจรรยาบรรณ กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร เช่น ผู้นำระดับสูง สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานและกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และ ค่านิยมขององค์การ และองค์การที่ยั่งยืนต้อง ทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความ ปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่ สำคัญ

นอกจากนี้ Draft (1992, p. 5) และ Robbins (1998, p. 206) ยังให้ ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์การว่าเป็นความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ได้วางแผนไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อทางลบหรือแม้ว่าจะกระทบในทางบวกต่อคนในองค์การ แต่เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักจะมีการต่อต้านเสมอเพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอนทำให้เกิดการสูญเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสภาพเดิม รวมทั้งความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ การให้ความรู้ด้วยการสื่อสารทำให้องค์การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การ

กล่าวโดยสรุปการนำองค์การ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์การนำมาใช้ในการชี้นำและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์การ รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์การ โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ และพัฒนาผู้นำในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดีนอกจากนั้นยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และวิธีการที่องค์การจะใช้เพื่อให้บรรลุผลทางด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

### 3.2 ประโยชน์ของการนำองค์การ

การนำองค์การมีประโยชน์ต่อองค์การคือ ช่วยให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การหรือยุทธศาสตร์ขององค์การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน ช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์การ และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้องค์การจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดขององค์การด้วย รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ โดยผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์การ จะใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นมาทำการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์การของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการ รวมถึงระบบการนำองค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549, หน้า 20)

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการนำองค์การ ช่วยกำหนดทิศทางของกิจกรรมขององค์การให้มีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ช่วยสร้างความตระหนักให้บุคลากรใน

องค์การรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง มีความผูกพันมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

### 3.3 กระบวนการนำองค์การ

การนำองค์การเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์การใน 2 กระบวนการหลัก คือ กระบวนการนำองค์การและกระบวนการรับผิดชอบสังคม (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 83) ดังนี้

3.3.1 กระบวนการนำองค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ชี้นำองค์การ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ กำหนดทิศทางองค์การ สื่อสารสร้างความเข้าใจ สร้างบรรยากาศ เป็นตัวอย่างที่ดี ทบทวนผลการดำเนินการ จัดลำดับความสำคัญ และปรับปรุงการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย 4 ประเด็นคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดค่านิยม และการกำหนดผล การดำเนินการที่คาดหวัง ซึ่งผู้บริหารจะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การในประเด็นดังกล่าว ควรมุ่งเน้นการปฏิบัติของผู้บริหารในเรื่องของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์การ ซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์การนี้จะต้องครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ 1) การกำหนดทิศทาง 2) วิสัยทัศน์ 3) ผลการดำเนินการที่คาดหวัง 4) ค่านิยมขององค์การ เมื่อผู้บริหารกำหนดทิศทางของสถานศึกษาชัดเจนแล้วหน้าที่แรกของผู้บริหารคือสื่อสารสร้างความเข้าใจ โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้องในการถ่ายทอดทิศทางขององค์การให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างจริงจังเพื่อให้เห็นทิศทางขององค์การ ให้เข้าใจว่าองค์การเป็นอย่างไร มุ่งไปในทิศทางใดเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การสื่อสารจะเกิดประสิทธิภาพได้ต้องเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two-ways Communication) ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนโดยเลือกใช้วิธีถ่ายทอดให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม องค์การจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ผู้บริหารขององค์การต้องมีหน้าที่ในการกระตุ้นส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีดังนี้ 1) กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นคนดี

3.3.2 กระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นองค์การที่เป็นเลิศมิใช่เพียงแต่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่องค์การ

จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ ผู้บริหารขององค์การ จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นทั้งคนเก่งและคนดี การส่งเสริมให้บุคลากรเป็น คนดีมีจริยธรรมนั้น คือการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากร องค์การมีการดำเนินงาน อย่างมีจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตประพฤติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีความรับผิดชอบต่อบุคลากรใน องค์การต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ด้วย ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนของบุคลากรใน องค์การว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

กล่าวโดยสรุป กระบวนการนำองค์การหมายถึงการที่ผู้บริหารใช้ภาวะ ผู้นำ (Leadership) ในการชักจูงและส่งเสริมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้แก่การ กำหนด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

### 3.4 องค์ประกอบของการนำองค์การ

วริญญ์ปิตร วัฒนา (2543, หน้า 25-26) กล่าวว่า ลักษณะที่ผู้นำ จะต้องมีความ 1) ความฉลาดรอบรู้ คือความสามารถที่จะเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่า และ สามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้ 2) มีความกระตือรือร้น 3) สนใจสิ่งภายนอก และอยากเรียนรู้ตลอดเวลา 4) สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ 5) มีความอยากรู้อยาก เห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ 6) มีความจำดี 7) มีความโอปอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา 8) ไว้วางใจได้ ผู้ตามมีความรู้สึกมั่นใจที่ตามคนที่เขาไว้วางใจได้ 9) มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย 10) ทำตัวเป็นตัวอย่าง 11) มีความสามารถในการสื่อสาร 12) มีความ ยุติธรรม ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 151) กล่าวว่า การนำ (Leading) เป็นความ พยายามให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารกลุ่ม นงลักษณ์ เรือนทอง (2551, หน้า 164) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลพบว่า องค์ประกอบของการ บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมี 8 องค์ประกอบและองค์ประกอบของการนำองค์การ เป็น 1 ใน 8 องค์ประกอบด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบคุณภาพที่สถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การนำองค์การ องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมี

ส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการชี้ทิศทางและนำพาองค์การสู่ความสำเร็จได้ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2551, หน้า 21) กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำองค์การประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจและการคาดหวังผลการดำเนินงานในองค์การ
- 2) การสื่อสารกับบุคลากร 3) การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ 4) การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 5) การกำกับดูแล

สอดคล้องกับ ธนิก คุณเมธิกุล (2552, หน้า 26) กล่าวว่า การนำองค์การประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์การโดยผู้นำระดับสูง ธรรมภิบาล และทบทวนผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์การได้องค์ประกอบการนำองค์การ 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การกำกับดูแล 3) การกำหนดทิศทาง 4) การทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน 5) การจูงใจกระตุ้น โน้มน้าว

#### 4. การควบคุม (Controlling)

##### 4.1 ความหมายของการควบคุม

กิติมา ปรีดีติติก (2532, หน้า 36) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 301) กล่าวว่า การควบคุม คือ การติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้

เนตรวิภา ภาวิราช (2546, หน้า 3) อธิบายว่า การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดการทำงานในองค์การในองค์การ ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 254) การควบคุมเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 253) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการตรวจตรา เพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามี การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไร และหากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักขององค์การที่ตั้งไว้

Mescon and Khedouri (1985, p. 376) Hellriegel and Slocum (1989, p. 623) Holt (1993, p. 548) DuBrin (1994, p. 364) กล่าวว่า การควบคุม คือ กระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง วิธีการ และกลไกที่ใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานดำเนินตาม วัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์การ นอกจากนี้ Robbins (1998, pp. 376–383) Robbins and Coulter (2003, p. 229) ให้ความหมายของการควบคุมที่มีรายละเอียด แตกต่างออกไป กล่าวคือ การควบคุมเป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของ กิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปของแต่ละหน่วยงาน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนหาทางแก้ไขความเบี่ยงเบน ก่อนที่สิ่งนั้นจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ขณะที่ Dessler (2004, p. 366) การควบคุม เป็นการกระทำเพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้ว มีการ ดำเนินการอย่างถูกต้องใช้ได้ผลทางการปฏิบัติ และถ้าจำเป็นก็ต้องมีการปรับปรุงทบทวน แผนงานนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สรุปได้ว่าการควบคุม หมายถึง กระบวนการตรวจตราว่างานหรือ กิจกรรมที่ดำเนินการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ และได้มาตรฐานเพียงใดรวมไปถึงการให้ รายงานผลการดำเนินงาน

#### 4.2 กระบวนการควบคุม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, หน้า 301) ได้กล่าวถึง กระบวนการควบคุม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการทำงาน
3. การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน
4. การปฏิบัติการแก้ไข

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 50) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน
2. เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์
3. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไป

จากมาตรฐาน



Haiman and Connor (1985, pp. 485–488) ได้เสนอกระบวนการในการควบคุมงานไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นการพิจารณาจากจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก มีการกำหนดมาตรฐานแต่ละงานให้ชัดเจน
2. การกำหนดวิธีการควบคุม โดยการเลือกวิธีควบคุมที่ดีที่สุด
3. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบทั้งระหว่างการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนในการตรวจสอบมากขึ้น
4. การแก้ไขข้อบกพร่อง ต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุของการปฏิบัติที่ห่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การควบคุมเป็นการดำเนินการของผู้บริหารในการตรวจสอบการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ หากการปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์องค์การต้องหากทางแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านการควบคุม ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการทำงาน 3) การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน 4) การกำหนดวิธีการควบคุม 5) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน

#### 4. ประสิทธิภาพของการบริหารหลักสูตร

##### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

###### 4.1.1 ความหมายของประสิทธิผล

นักการศึกษาของไทย ได้แก่ สมศักดิ์ คงเที่ยง (ม.ป.ป, หน้า 61) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538, หน้า 97) และศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2545, หน้า 68) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการ กระบวนการหรือตัววัดนั้นสามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินว่าสามารถบรรลุความต้องการได้ดีเพียงใด ด้วยการใช้นโยบายที่เลือกการนำไปปฏิบัติหรือตัววัดที่ใช้

นักการศึกษาต่างประเทศ ได้แก่ Schein (1970, p.118) ได้กล่าววว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) ส่วน Steer (1977, p. 40) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในงาน ในทำนองเดียวกัน Hoy and Miskel (1991, p. 373) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

Nahavandi and Malekzadeh (1999, p. 532) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผน อันหมายถึง 1) คุณภาพของงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม 4) ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน ส่วนGibson (2000, p. 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Effectiveness) มาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause and Effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิภาพว่า มี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิภาพจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุผลแตกต่างกัน ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) และความเครียด (Stress) 2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กรเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ (Leadership) โครงสร้าง (Structure) สถานภาพ (Status) บทบาท (Roles) และบรรทัดฐาน (Norms) 3) ประสิทธิภาพระดับองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิภาพระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับองค์กร อันได้แก่ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการต่างๆ (Process) และวัฒนธรรม (Culture)

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือกระบวนการทำงาน ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือนโยบายที่กำหนดไว้มีลักษณะดังนี้

1. ประหยัด (Economy) ได้แก่ ประหยัดต้นทุน (Cost) ประหยัดทรัพยากร (Resources) และประหยัดเวลา (Time)
2. เสร็จทันตามกำหนดเวลา (Speed)
3. คุณภาพ (Quality) โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคิดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต (Process) ที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดี

#### 4.1.2 ความหมายของประสิทธิภาพ

สถาพร ปิ่นเจริญ (2545, หน้า 57-58) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้ว “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” สองคำนี้มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ความหมาย และในแง่ของการนำไปใช้ ในขณะเดียวกันก็อาจไม่แตกต่างกันมากนักหากมองในเชิงการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งสองคำต่างก็มุ่งไปสู่ความสำเร็จทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เป็นการสร้างความอยู่รอดให้กับองค์การ ดังนั้น แม้สองคำนี้จะแตกต่างกัน แต่ก็จำเป็นต้องอยู่ควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นสำคัญ คำว่า ประสิทธิภาพมุ่งเน้นชี้วัดผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรงเท่านั้น แต่งานบางอย่างไม่สามารถวัดประสิทธิภาพได้โดยตรงส่วนประสิทธิผล หมายถึงการกระทำใด ๆ ที่ได้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจุดมุ่งหมายดังกล่าวมีอยู่มากมายเช่น การมีประสิทธิภาพ การมีกำไร การที่พนักงานทำงานตรงเวลา ฯลฯ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล

ภารดี อนันต์นารี (2551, หน้า 204) ได้เปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลหมายถึงผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้นของงาน ส่วนประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถที่ทำงานให้เกิดความสำเร็จ การที่จะกล่าวว่าองค์การมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาลึกลงไปอีกว่าผลสำเร็จของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพราะบางครั้งพบว่าองค์การประสบความสำเร็จหรือมีผลงานชัดเจน แต่ปรากฏว่าผลสำเร็จนั้นมีการใช้ทรัพยากรทั้งในด้านเงินลงทุน ระยะเวลา และบุคลากร มากเกินความจำเป็น ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาประสิทธิภาพควบคู่กันไป

Steers (1977, p. 55) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า แม้ประสิทธิผลกับประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมากแต่ประสิทธิภาพเป็นเพียงส่วนประกอบที่จำเป็นของประสิทธิผลเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสิ่งสำคัญที่สุดคือการเน้นที่คุณภาพของนักเรียน ได้แก่ สมรรถนะตามหลักสูตร คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### 4.1.3 องค์ประกอบของควมามีประสิทธิผลขององค์การ

องค์ประกอบของควมามีประสิทธิผลขององค์การที่นำมาใช้ในการวัดหรือประเมินควมามีประสิทธิผลขององค์การดังนี้ อลิศรา ชูชาติ, นวรัตน์ สุวรรณพอง และ วิไลวรรณ โภยก้าวพริ้ง (2538, หน้า 37) ได้กล่าวถึง การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นไม่สามารถเกิดจากการทำงานของบุคคลเดียว แต่ต้องร่วมมือกันระหว่างบุคคล โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ 1) ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม 2) ดำรงสถานะของการเป็นสมาชิกกลุ่ม 3) ข้อผูกพันที่มีต่อทีม 4) มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ 5) มีความมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ 6) มีบทบาทของความร่วมมือที่ชัดเจน 7) มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542, หน้า 114-115) ได้กล่าวถึง การสร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการคือ 1) การจัดองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง ไม่ผูกยึดเป็นกรอบที่ตายตัวว่าองค์การจะต้องเป็นแบบหนึ่งแบบใด 2) ในเบื้องต้นมีโครงสร้างตำแหน่งรับงานครบถ้วนสมบูรณ์ และพร้อมที่จะขยายรับการเติบโตได้ตลอดเวลา 3) มีโครงสร้างเงินเดือน ที่สอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่ง 4) มีระบบการประเมินผลงานโดยยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน 5) มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานบนความหลากหลายของวัฒนธรรม 7) ผู้บริหารมีเหตุผลและคุณธรรม โดยเฉพาะการประเมินผลงานนั้นต้องมีความเป็นธรรมไม่มีอคติสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 28) ได้ให้ข้อพิจารณาปัญหาบางอย่างที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการออกแบบองค์การเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละ

ระดับควรใช้หลักเกณฑ์อะไร 2) แต่ละหน่วยงานขององค์การควรมีขนาดของการควบคุมเท่าไรและในแผนงานที่สำคัญควรมีระดับการบริหารที่ระดับ 3) องค์การควรมีการรวมอำนาจหน้าที่หรือกระจายอำนาจหน้าที่มากน้อยแค่ไหน 4) ตำแหน่งหน้าที่แต่ละระดับควรมีความเป็นระเบียบแบบแผนมากน้อยแค่ไหน

สุริรัฐ ศิลปอนันต์ (2545, หน้า 154-159) ได้อธิบายถึงการดำเนินงานปฏิรูปสถานศึกษาตามกระบวนการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพในระดับสถานศึกษาให้สำเร็จตามขั้นตอนต่อไปนี้ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ประกอบด้วย 1) ปฐมนิเทศครูอาจารย์ 2) ตั้งทีมปรับปรุงสถานศึกษา 3) กำหนดภารกิจของสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ประกอบด้วย 4) ทำการประเมินความต้องการ ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย 5) ตั้งความมุ่งหมายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงสถานศึกษา 6) พิจารณารับรองแผนปรับปรุงสถานศึกษา 7) เผยแพร่แผนการปรับปรุงสถานศึกษา 8) ปฏิบัติตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา ส่วนสาโรจน์ โอปัททชัยชิน (2546, หน้า 87-91) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารให้มีคุณภาพประสิทธิภาพ ซึ่งเป็น ที่ยอมรับและรู้จักทั่วโลก ได้แก่ หลักการของการบริหารแบบเต็มมิ่ง (Principle of Daming management) ดังนี้ 1) การปรับปรุงคุณภาพเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐศาสตร์ทั้งหมด 2) ลูกค้าน่าเชื่อถือก่อนเสมอ 3) อย่าตำหนิบุคคล แต่แก้ไขระบบ 4) วางแผน ลองทำ ตรวจสอบ ทำจริง 5) ฝ่ายบริหารระดับสูง ต้องเปลี่ยนแนวคิดสู่ปรัชญาใหม่ 6) ฝ่ายบริหารระดับกลาง ต้องมีการฝึกอบรมปรัชญาใหม่ 7) ฝ่ายบริหารระดับล่าง หรือไม่ใช่ฝ่ายบริหาร จัดสร้างทีมวินัยภายใน ส่วน พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 19-20) ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำกำไร 2) การเจริญเติบโต 3) การได้มาของทรัพยากร 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) นวัตกรรม 6) ผลผลิต 7) ความพอใจผู้บริโภค/ลูกค้า 8) ความพอใจของลูกค้า/ความไว้วางใจ

สรุปได้ว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยหลักในการบริหาร การสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์หรืออย่างเป็นขั้นตอน นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ในองค์การ แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งคือ ลักษณะภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่พร้อมจะดำเนินกิจกรรม และพร้อมที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า ทันท่วงทีต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวดเร็วและตลอดเวลาในสังคมปัจจุบัน

#### 4.2 องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร

ศักดิ์ดา ใจตรง (2553, หน้า 115) กล่าวว่า สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นอกจากสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน 5 ประการ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ และเพิ่มปฏิบัติตนให้เป็นสุภาพชนคนศรัทธา และอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นผู้ที่ให้การต้อนรับผู้มาเยือนตั้งญาติมิตร

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง (2554, หน้า 40) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของการบริหารหลักสูตร มีองค์ประกอบ 6 อย่าง ได้แก่ สภาพแวดล้อม ผู้สอน ผู้เรียน การเรียนการสอน การดูแลอย่างเอื้ออาทร และบุคคลครอบครัวชุมชน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านผู้สอน มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เป็นปัจเจกบุคคล มีความรู้และทักษะเชิงวิชาชีพ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้และเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนองค์ประกอบย่อยด้านผู้เรียน ประกอบด้วย เป็นปัจเจกบุคคล และมีศักยภาพในการเรียนรู้

อุดม วิเศษชู (2556, หน้า 18) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรดูที่คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา คุณลักษณะสำคัญของผู้สำเร็จการศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป 3 ด้าน คือ การเป็นคนเก่งคนดีมีความสุข เป็นคนทำเป็นคิดเป็นแก้ปัญหาเป็น และเป็นคนที่สามารถปรับตัวเข้ากับชุมชนหรือสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยเฉพาะความเก่งนั้นรวมถึงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

จิตรลดา อุบัติมา (2558, หน้า 17) ได้สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการใช้หลักสูตร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย หลักสูตรสถานศึกษา ความพร้อมของบุคลากร ทักษะการถ่ายทอด เทคนิคการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และการบริหารจัดการ 2) กระบวนการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย การออกแบบและการจัดการเรียนรู้ของครู การนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร และการประเมินผลการเรียนรู้ 3) ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย คุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และความสำเร็จในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 2) สมรรถนะการสอนและการเป็นที่ยอมรับของครู และ 3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สมรรถนะ (Competency) หมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (Job Roles) ให้ประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 35)

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน (Competencies of learners) หมายถึง คุณลักษณะที่เด็กทุกคนมีและใช้ได้เหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้ลึกและการกระทำ ซึ่งการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ หมายถึง คุณภาพของผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่กำหนดขึ้นโดยพิจารณาจากสภาพของสังคม และการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งทำให้มีความจำเป็นต่องานและปลูกฝังลักษณะดังกล่าวให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนทุกคนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านสติปัญญา และคุณธรรมอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงสงบสุขในสังคม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มี 8 ประการ ได้แก่ 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความเป็นไทย 8) มีจิตสาธารณะ

สมรรถนะการสอนและการเป็นที่ยอมรับของครู หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครูซึ่งได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูและคนในชุมชน ได้แก่ การเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการเรียนการสอน

ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ความรู้ลึกซึ้งหรือชื่นชมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารหลักสูตร ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรอื่นในโรงเรียน

## ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

### 1. ความหมายของทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีระบบจัดเป็นสาขาวิชาเกิดขึ้นช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีระบบจัดเป็นสาขาวิชาที่พัฒนาขึ้นโดยอาศัยแนวความคิดหลายสาขา โดยกำหนดแนวคิดหลากหลายสาขาวิชามาประยุกต์ผสมผสานสร้างเป็นทฤษฎีระบบขึ้นมา

ระบบ หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นหนึ่งเดียวมีความสัมพันธ์กันในทางหนึ่งทางใดรวมกลุ่มอยู่ด้วยกันกระทำการเพื่อความสำเร็จตามที่ต้องการและการเคลื่อนไหวในส่วนหนึ่งจะมีปฏิริยากระทบต่อส่วนอื่นๆ ด้วยส่วนประกอบแต่ละส่วนก็เป็นระบบย่อยในตัวของมันเอง โดยส่วนประกอบย่อยๆ หลายส่วนรวมกันอยู่เช่นกัน เช่น องค์การเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบซึ่งประกอบไปด้วยฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงิน ฯลฯ ในขณะที่เดียวกันที่ฝ่ายต่างๆ ก็เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีกคือ ประกอบไปด้วยงานหรือกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งของระบบย่อยมีผลกระทบต่อเนื่องกันไปเป็นลูกโซ่หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบคือ กลุ่มของส่วนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันจากการพิจารณาในกิจกรรมในรูปของระบบจึงหมายความว่า กิจกรรมหนึ่งๆ อาจเป็นผลมาจาก กิจกรรมย่อยๆ หลายๆ กิจกรรมรวมกันก็ได้ ซึ่งในระหว่างกิจกรรมเหล่านั้นการกระทำส่วนหนึ่งของกิจกรรมหนึ่ง ก่อให้เกิดปฏิริยาขึ้นส่วนอื่นๆ หรือกิจกรรมอื่นๆ ระบบที่เน้นความสนใจเฉพาะภายในระบบ คือ ระบบปิด ละระบบที่ขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกที่ใหญ่กว่าก็คือ ระบบเปิด ระบบเปิดนี้ถือว่า องค์การเป็นระบบย่อยของระบบที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกอีกทีหนึ่ง วิธีการเชิงระบบเห็นว่า ระบบการบริหารซึ่งหมายถึง การจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น มีลักษณะที่เป็นระบบที่คล้ายกับระบบทางกายภาพและทางชีววิทยา และเห็นว่าในระบบบริหารนั้นประกอบด้วยระบบใหญ่และระบบย่อย ระบบเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดตัวแปร ตัวคงที่ ซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับปฏิริยาระหว่างกันและการติดต่อสื่อสาร และต้องมีปัจจัย นำเข้า (Input) กับปัจจัยนำออก (Output)



## 2. องค์ประกอบของระบบ

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบไว้คล้ายกันในการวิจัยครั้งนี้ขอนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

ทิตนา แชมมณี (2545, หน้า 197-198) ได้แบ่งองค์ประกอบของระบบออกเป็น 3 ส่วน เช่น ระบบโรงเรียน ประกอบด้วย 1) สัญลักษณ์ (Symbols) ได้แก่ สื่อ ภาษา คำสั่ง 2) วัตถุ (Objects) เช่น โต๊ะ เก้าอี้ สิ่งปลูกสร้างต่างๆ 3) บุคคล (Subjects) ได้แก่ ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้นโดยองค์ประกอบแต่ละส่วนเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังนี้ ปัจจัยป้อน (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output)

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 86-87) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบทางการบริหาร ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุกๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนร่วมเริ่มต้นและเป็นตัวสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบ ครอบคลุม ตั้งแต่การบริหารจัดการ การนิเทศ การวัดผลประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลลัพธ์ (Product or Output) เป็นที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ (Outcome or Impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่คาดไว้ หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อน

อรนุช มหัทธยนนท์ (2545, หน้า 47-49) ได้ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบของระบบได้แก่

1. สิ่งเข้าหรือการนำเข้า (Input) เกี่ยวข้องกับการรับ และผสมองค์ประกอบเบื้องต้นที่ผ่านเข้าสู่ระบบ เพื่อผ่านกระบวนการ ตัวอย่างเช่น วัตถุดิบ พลังงาน ข้อมูล แรงงานซึ่งจะต้องได้รับการจัดการ เพื่อที่จะผ่านเข้าสู่กระบวนการที่จัดเตรียมไว้

2. กระบวนการ (Process) เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง จะทำการเปลี่ยนสิ่งเข้าให้เป็นสิ่งออก ตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิต กระบวนการหายใจ ของมนุษย์หรือกระบวนการคำนวณทางคณิตศาสตร์

3. สิ่งออกหรือการนำออก (Output) เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายของคัพระที่ เกิดจากกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายปลายทาง เช่น สินค้าสำเร็จรูป การบริการหรือสารสนเทศ เพื่อการจัดการสิ่งออกมาสู่สิ่งแวดล้อมอาจมีทั้งสิ่งออกที่เป็น ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสินค้า หรือการบริการ (Service) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม

4. ผลย้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการขาย เป็นผลย้อนกลับไปสู่ผู้จัดการฝ่ายขาย

5. การควบคุม (Control) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและประเมินผล ย้อนกลับเพื่อดูว่า ระบบดำเนินงานไปในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือไม่ จากนั้นหน้าที่ควบคุมจะทำการปรับเปลี่ยนสิ่งเข้า หรือกระบวนการเท่าที่จำเป็น เพื่อให้ แน่ใจว่า ระบบผลิตสิ่งออกที่ถูกต้อง

ผลย้อนกลับมักจะรวมเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดของหน้าที่ควบคุมเพราะผล บ้อนกลับจะเป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติการ ผลบ้อนกลับที่เกิดขึ้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลบ้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) หมายถึง ผลบ้อนกลับที่เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้กับผลบ้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) หมายถึง ผลบ้อนกลับแสดง ให้เห็นว่า สิ่งออกเบี่ยงเบนออกไปจากเป้าหมายของระบบที่วางไว้ ซึ่งในสภาพความเป็น จริง สมรรถนะของระบบโดยส่วนใหญ่จะมีแนวโน้มที่เบี่ยงเบน หรือลดลงตลอดเวลา

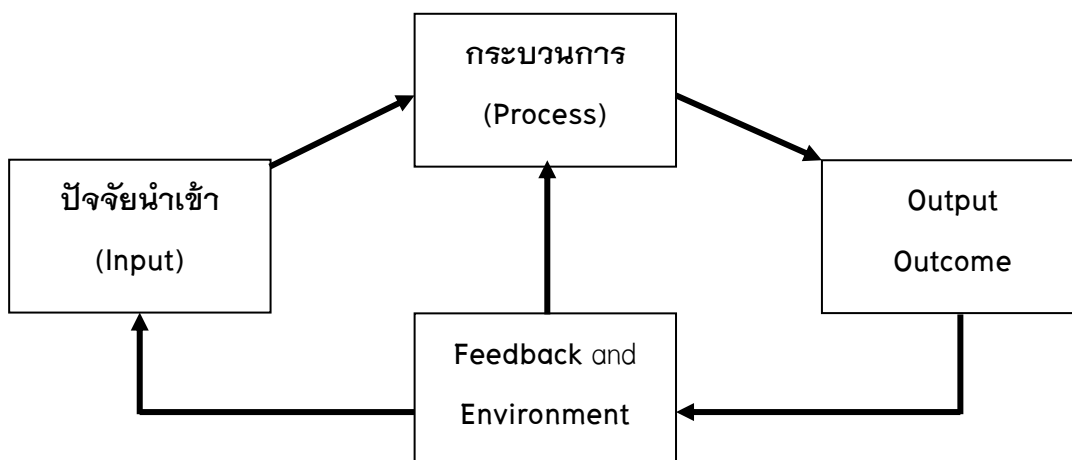
### 3. ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546, หน้า 293-295) ได้สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์ ระบบ ดังนี้

- 3.1 ปัญหา (Identify Problem) รวบรวมสิ่งที่เป็นปัญหา
- 3.2 จุดมุ่งหมาย (Objective) กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ปัญหา
- 3.3 ศึกษาข้อจำกัดต่างๆ (Constraints) พิจารณาขอบเขตเพื่อการศึกษ ข้อจำกัด ระบุหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในระบบ
- 3.4 ทางเลือก (Alternative) ค้นหาและเลือกวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหา

- 3.5 การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (Selection) หาทางแก้ปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาได้จริง
  - 3.6 การทดลองปฏิบัติ (Implementation) ทดลองปฏิบัติกับกลุ่มย่อย
  - 3.7 การประเมิน (Evaluation) ประเมินหาจุดดีจุดด้อย
  - 3.8 การปรับปรุงแก้ไข (Modification) ปรับปรุงส่วนที่บกพร่องนำส่วนดีไปปฏิบัติต่อไป
- ดังภาพประกอบการบริหารเชิงระบบ (Strategic Management)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 2 การบริหารเชิงระบบ (Strategic Management) (สุพานี สฤณภูวานิช, 2546)

ในการกำหนดนโยบาย วางแผนเพื่อการใช้การบริหารองค์กรปัจจุบันจะต้องคิดให้เป็นระบบ ตั้งแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติ/วิเคราะห์ผลลัพธ์/ผลผลิต/นโยบายที่ได้รับ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจะต้องถูกนำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นปัจจัยนำเข้าในระบบต่อไป

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ คน (Man) เป็นทรัพย์สิน (Assets) ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาหน่วยงาน ผู้นำแต่ละระดับที่มีความสำคัญที่สุด ในการบริหารองค์กร คนจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานโดยมีการลดจำนวนจากเดิม (Downsizing) จะต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงสุดให้อยู่ในองค์กร ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ค่านิยมหรือทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมที่ดี Material ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งก่อสร้าง ที่ดิน เป็นต้นเงิน (Money) ข้อมูล ข่าวสาร (Information) ในยุคปัจจุบันถือว่ามีค่ามาก โดยจะต้องมีองค์ประกอบ คือ ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Relevance) น่าเชื่อถือ (Reliable) ทันสมัย (Update) ครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) ถูกต้องแม่นยำ (Accurate) และทันเวลาการใช้งาน (Timely Technology)

2. กระบวนการ (Process) โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบดังนี้ การบริหารจัดการ (Management) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

2.1 การวางแผน (Planning) สำหรับการวางแผนนั้นจะต้องประกอบด้วย จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (End) และวิธีการ (Mean) โดย End ต้องมีความชัดเจน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) สำหรับวิธีการ (Mean) หรือกลยุทธ์ จะต้องผ่านการทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยละเอียดได้แก่การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เกี่ยวกับ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส เพื่อหาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับการดำเนินการนั้น ต้องตอบคำถามว่า จะทำอะไร ทำไม่ เมื่อไร ที่ไหน ใครรับผิดชอบ กลุ่มผู้ใช้ มีวิธีการอย่างไร ใช้งบประมาณที่ไหม

2.2 การจัดการ (Organizing) ได้แก่ การจัดคน งาน ตำแหน่งที่เหมาะสม องค์ประกอบหลักซึ่งการจัดองค์การต้องคำนึงถึง โครงสร้าง (Structure) โดยจะต้องไม่ยุ่งยากซับซ้อน (Complexity) ขั้นตอนทางธุรการง่าย (Low Formalization) มีการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ (Empowerment and Decentralization)

2.3 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome and Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบงานโครงการ จะต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ดังนี้

2.3.1 ผลผลิตมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ

2.3.2 ประหยัด คุ่มค่า งบประมาณที่ใช้

2.3.3 เพียงพอ ทัวถึง

2.3.4 เป็นธรรม เสมอภาพ

2.3.5 ซื่อสัตย์สุจริต

2.3.6 ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน

2.3.7 ประชาชนพึงพอใจ ไม่ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และ

สังคม

#### 4. ลักษณะการบริหารองค์การโดยอาศัยทฤษฎีระบบ

การบริหารงานองค์การในเชิงระบบ หมายถึง ความพยายามที่จะนำข่าวสาร ทรัพยากรและเทคโนโลยีจากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามาในองค์การและเป็นความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรทั้งหลายให้ออกมาในรูปของผลงานตามที่

องค์การต้องการระบบของศิลปะและทักษะในการบริหารถือเป็นระบบที่สำคัญระบบหนึ่งในองค์การและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งหมดในองค์การ

Churchman (อ้างถึงใน Kast and Rosensweig, 1985, p. 109) ให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบศิลปะและทักษะในการบริหารองค์การไว้ว่า “ปัจจัยสุดท้ายที่กำหนดหน้าที่ตัดสินใจวัตถุประสงค์ทั้งหมด และเชื่อมโยงมาตรฐานของระบบย่อยๆ ไปยังระบบใหญ่ได้แก่ “ระบบการบริหาร” ระบบการบริหารเป็นความพยายามในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายเฉพาะของระบบการบริหารนั้นๆ สังกัดอยู่ และส่งผลงานกลับออกไปสู่สภาพแวดล้อมในทัศนะของกสบริหารเชิงขบวนการกล่าวได้ว่า ขบวนการบริหารประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การควบคุม 4) การประเมินผลงาน และขั้นตอนทั้ง 4 ดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกประเภท ตั้งแต่องค์การทางธุรกิจถึงองค์การของรัฐ โดยไม่คำนึงถึงลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน เช่น ลักษณะของผลผลิตการทำงานและองค์ประกอบอื่นๆ ในองค์การนักทฤษฎีระบบได้ชี้ให้เห็นว่าขบวนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวก็คือ ระบบการบริหารองค์การนั่นเอง นอกจากนี้ในระบบการบริหารองค์การยังเกี่ยวพันกับทักษะและศิลปะในการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

Parson, Petit Thompson (อ้างถึงใน เฉลียว บุรีภักดี, 2542, หน้า 37) ได้ชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารเป็นความพยายามในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรทั้งหลาย (Input to the System) เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายเฉพาะของระบบที่การบริหารนั้นๆ สังกัดอยู่ และส่งผลงานกลับออกไปสู่สภาพแวดล้อม (Output to the Environment) การบริหารจะต้องประกอบไปด้วยระบบการดำเนินงานที่แตกต่างกันเป็น 3 ระดับ คือ ระดับของการปฏิบัติการ ระดับของการร่วมมือประสานงาน และระดับของการวางแผนเพื่อกำหนดยุทธวิธี

ระดับของการปฏิบัติงานจริงๆ หรือเรียกได้ว่าเป็นระบบย่อยที่ทำหน้าในการปฏิบัติงานจริงๆ จะเป็นผู้ดำเนินการ ปฏิบัติงานจริงๆ ยุ่งเกี่ยวโดยตรงอยู่กับปัญหาทางด้านเทคนิค และประสิทธิภาพของการทำงานในเชิงเศรษฐกิจ การศึกษาในระดับการปฏิบัติงานนี้อาศัยวิธีการของระบบปิด ซึ่ง Thompson กล่าวไว้ว่า “ภายใต้ปัทสนานของความมีเหตุผล องค์การต้องการที่จะป้องกันเทคโนโลยีของตนจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมการที่เราไม่สามารถตัดปัจจัยภายนอกได้อย่างสมบูรณ์จึงจำเป็นที่ต้อง

ปกป้องอิทธิพลของสภาพแวดล้อม โดยนำเอาทรัพยากรและผลผลิตของระบบเข้ามาเป็น เครื่องมือปกป้องเทคโนโลยีของระบบดังกล่าว” ในระดับนี้จึงจะไม่มีคิดคำนึงถึงอิทธิพล ของสภาพแวดล้อมแต่จะคำนึงแต่ทรัพยากร ที่ต้องใช้และผลผลิตที่ได้จากระบบว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด

ระดับของการวางแผนเพื่อกำหนดยุทธวิธี เรียกได้ว่าเป็นระดับของการ กำหนดนโยบายในระดับนี้องค์การจะต้องประสบกับความไม่แน่นอนในอัตราที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการรับข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อม ซึ่งปราศจากระบบ ของการควบคุม หรือมีการควบคุมที่น้อยมาก ดังนั้นการบริหารในระดับนี้จึงควรมี ลักษณะของระบบเปิด และมุ่งเน้นในการที่จะปรับตัวหรือพัฒนายุทธวิธี กำหนดนโยบาย และสร้างเทคโนโลยีให้กับองค์การ

ระดับของการร่วมมือประสานงาน เป็นระดับที่เกิดระหว่างระดับของการ ปฏิบัติการและระดับของการวางแผนเพื่อสร้างยุทธวิธี ในระดับนี้ผู้บริหารจะมีลักษณะของ ผู้ใกล้ชิด และทำหน้าที่ประสานงานระหว่างระดับทั้งสอง ระดับนี้จะทำหน้าที่ เปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมให้อยู่ในลักษณะที่มีเหตุผล และเป็นสิ่งที่ จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

ระบบของการกำหนดยุทธวิธี และวางแผน เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการ นำเอาปรัชญาของระบบเปิดไปใช้ ผู้บริหารที่อยู่ในระดับนี้จะต้องเข้าใจถึงความต้องการ ของสังคม เข้าใจถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การ การใช้ทฤษฎีระบบเป็น เครื่องมือจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถอธิบายธรรมชาติขององค์การในระยะยาวทำให้ สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องในอันที่จะคัดเลือกทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

บทบาทของผู้บริหาร การศึกษาองค์การในลักษณะของระบบทำให้บทบาท ของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยเป็น ในทฤษฎีการบริหารสมัยเก่าได้เน้นความ สมเหตุสมผลในแง่ของประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ ความคิดของระบบปิดเหมาะสมสำหรับ การทำงานในระดับปฏิบัติการแต่ไม่เหมาะสมในระดับของการประสานงาน และการ กำหนดแผนงาน นักพฤติกรรมศาสตร์ละเลยเรื่องราวเกี่ยวกับเทคโนโลยีขององค์การ โครงสร้างขององค์การรวมทั้งอิทธิพลของสภาพเดิมแต่ให้ความสนใจเพียงเฉพาะเรื่องราว ของเทคโนโลยี ที่สามารถนำมาช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร การพิจารณา องค์การในลักษณะระบบเปิด ทำให้เกิดบทบาทที่ยุ่ยากในการบริหารเพิ่มมากขึ้นผู้บริหาร

จะต้องเผชิญและจัดการกับลักษณะที่ไม่แน่นอน น่าสงสัยและที่สำคัญที่สุดจะต้องเกี่ยวข้องกับการปรับองค์การให้เข้ากับเงื่อนไขใหม่ การบริหารจึงเป็นขบวนการอันหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยย่อยๆ ทั้งหลายในองค์การ

หลังจากที่ได้ทบทวนทฤษฎีระบบ และทฤษฎีกระบวนการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบอันประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ขึ้นต่อกัน และมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การต้องปรับตัวโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ระบบโดยทั่วไปมี 2 ระบบ กล่าวคือ ระบบปิด (Closed System) ซึ่งเป็นระบบที่ไม่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม องค์การหรือหน่วยงานใดๆ ซึ่งตรงข้ามกับระบบเปิด (Open System) ซึ่งผู้วิจัยนำมาประกอบกับทฤษฎีการบริหารของ Robbins ที่กล่าวถึงกระบวนการบริหารอันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) ทฤษฎีทั้ง 2 เป็นกรอบความคิดของผู้วิจัยที่นำไปพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

### ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

#### 1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบหรือโมเดล มาจากคำในภาษาอังกฤษ “Model” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ รูปแบบ ดังนี้

พูนสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 50) วาโร เฟ็งส์ว็ลด์ (2543, หน้า 6) ดิเรก วรรณเคียร (2545, หน้า 49) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, หน้า 10) และพูนยัชชียาวิราช (2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบซึ่งสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง แบบอย่างและแบบจำลองของสถานการณ์ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือแสดงโครงสร้างระหว่างชุดปัจจัย หรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ ซึ่งมีความเป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน ทำให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะได้ง่ายขึ้น



## 2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบดังนี้

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539, หน้า 82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ชนิด ได้แก่

1. รูปแบบเป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม
2. รูปแบบของสิ่งที่ป็นนามธรรม

วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้ (2549, หน้า 59) ได้จำแนกรูปแบบเป็น 5 ประเภทคือ

1. Analogue Models เป็นรูปแบบที่ใช้หลักและรูปแบบนี้ ให้ประโยชน์ในด้านการทำนาย
2. Semantic Models เป็นรูปแบบที่ใช้การบรรยายด้วย ภาษาเป็นหลัก รูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของภาษาที่บรรยาย และวิธีการบรรยาย
3. Schematic Models เป็นรูปแบบที่ใช้แผนภูมิหรือแผนที่ ตลอดจนความเชื่อมโยงเป็นหลัก
4. Mathematical Models เป็นรูปแบบที่สามารถเขียน ความสัมพันธ์ในรูปสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ได้
5. Causal Models รูปแบบนี้ได้รับความสนใจช่วงหลัง ค.ศ. 1970 และเพิ่มความสำคัญแก่วงการวิจัยมากขึ้น

วารุ เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 3) ได้แบ่งรูปแบบเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
  - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่ออกมาจากของจริง
  - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
  - 2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Models-of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Models-for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี Smith and Other (อ้างอิงในประสิทธิ์ เชี่ยวศรี, 2544, หน้า 115) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นโลกา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968, หน้า 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ยังคงดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Hersey, P; Blanchard, K.H. and Johnson, D.W. (อ้างอิงในพูนย์ชัย ยาวีราช, 2550, หน้า 17) รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ งานวิจัยหรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกับโมเดลนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนาย

หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นโมเดลจึงเป็นเพียงรูปแบบอย่างหนึ่งที่ได้จากการ  
ถ่ายทอดจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นไม่มีหลักเกณฑ์  
ตายตัวว่า ควรมียอดประกอบอย่างไรจึงจะเหมาะสม เนื่องจากรายละเอียดและ  
องค์ประกอบที่เหมาะสมอันเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ ทั้งนี้ขึ้นกับ  
วัตถุประสงค์ในการอธิบาย หรือการใช้รูปแบบหรือแบบจำลองนั้นๆ

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการกำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบไว้ต่างๆ กันดังนี้

Brown and Moberg (อ้างอิงในพูนยชัย ยาวีราช, 2550, หน้า 15) สังเคราะห์  
รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตาม  
สถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง  
(Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) 5) การตัดสินใจสั่งการ  
(Decision making)

Vancevion และคณะ (อ้างอิงในพูนยชัย ยาวีราช, 2550, หน้า 15) กล่าวว่า  
รูปแบบ มีลักษณะบางประการของระบบปิด แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบซึ่ง  
ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูล  
ป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม รูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มี  
ปัจจัยนำเข้าเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับ  
ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็น  
ระบบเปิด

จากทัศนะของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบ  
จำนวนขององค์ประกอบ โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขึ้นอยู่กับ  
ปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาหรือออกแบบ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ  
เป้าหมายที่ต้องการ

#### 4. ลักษณะของรูปแบบที่ดี

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ เช่น รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 15) และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 6) สรุปได้ว่ารูปแบบหรือแบบจำลองที่ดี ควรจะสามารถอธิบายหรือเป็นตัวแทนของเรื่องหรือสถานการณ์ที่ต้องศึกษาหรือต้องการอธิบายได้อย่างชัดเจนและสมเหตุสมผล คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบมีดังนี้

4.1 ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ และสามารถอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน

4.2 ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดย การสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ เมื่อทดสอบแบบจำลองแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองนั้นต้องถูกยกเลิก

4.3 ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้

4.4 แบบจำลองจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

4.5 ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4.6 ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดใหม่และเสริมสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

#### 5. การพัฒนารูปแบบ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้น จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงมีความชัดเจนและเหมาะสม การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด

ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจศึกษารายกรณีหน่วยงานที่  
ดำเนินการในเรื่อง นั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือ  
ตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปร  
เหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบ  
ในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษา  
ขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มา  
วิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2. การศึกษาจากบริบทจริง ในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี  
ดังนี้

2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของ  
หน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะ  
ใช้วิธีสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2.2 การศึกษารายกรณี (Case study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่  
ประสบความสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญ  
ในการพัฒนารูปแบบ

2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษา  
อาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3. การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้จะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1. มา  
วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ  
อย่างไรก็ตามในการวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าว  
มาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยเดลฟาย (Delphi Technique)  
หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนา  
รูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นจะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว  
เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ  
ของบุคคลอื่น และผลวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่  
จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มี  
ประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลอง

ใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ

ทศนา แคมมณี (2551, หน้า 20) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา รูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่างๆ แล้ว ในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิตด้วย ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมา อาจมีโอกาสบกพร่องได้ในระหว่างการดำเนินงานขั้นต่างๆ จึงควรมีการให้จำกัดความสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัด
3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง
  - 3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างขึ้นหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับความสำเร็จจากการแก้ปัญหา
  - 3.2 มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะคือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ในปัจจุบัน (Pretest)
4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่า สำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้
5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากระทบจากภายในและภายนอกองค์กร

การสร้างรูปแบบประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดแนวความคิดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดว่ารูปแบบเสนออะไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ
  2. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด รูปแบบ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบนี้
  3. ปรับปรุงโดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างรูปแบบ
  4. มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ โดยต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรูปแบบ
  5. นำข้อมูลกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบ และปรับรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากนำรูปแบบไปใช้จริง
- สรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบเป็นการกำหนดแนวความคิดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จากนั้นทำการศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบหรือ ตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างรูปแบบ

## 6. การตรวจสอบรูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการได้แก่ อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) พูนย์ชัย ยาวีราช (2550, หน้า 20 -21) และวาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 6) สรุปได้ว่าการตรวจสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์มี 2 วิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐาน ดังนี้

1. เชิงคุณลักษณะ (Qualitative) การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐาน  
เชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการ  
ความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณโดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็น  
คุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1.1 การตรวจสอบโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย  
หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model)  
การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบ  
ตอบสนอง (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model)  
แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์ วิเคราะห์  
อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์  
หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยใน  
การพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจยารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุป  
เกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการตรวจสอบ

1.2 การตรวจสอบที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization)  
ในเรื่องที่จะตรวจสอบ โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มี  
ความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจาก  
การวัดคุณค่าไม่อาจตรวจสอบด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้  
ตรวจสอบอย่างแท้จริง ต่อมาได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูงในวงการ  
อุดมศึกษามากขึ้นในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและ  
เข้าใจอย่างลึกซึ้ง

1.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการ  
ตรวจสอบ โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้  
มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญ  
ของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

1.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็น  
สำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล  
ตลอดจนวิธีการนำเสนอ



ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่น่าเชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

2. เชิงปริมาณ (Quantitative) ใช้เทคนิคทางสถิติ การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่างคือ

2.1 การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/ เหตุผลระหว่างตัวแปร

2.2 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อคือ

2.2.1 การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ

2.2.2 ปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

สรุป รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก ส่วนกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้เป็น 2 ขั้นตอนได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ที่เป็นข้อความ (Verbal Model) หรือเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) ในการอธิบาย การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ซึ่งดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) 2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน (Expert Interview) และ 3) ศึกษาโรงเรียนดีเด่นด้านการบริหารหลักสูตร จำนวน 2 โรงเรียน (Case Study)

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 1) สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนเพื่อตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหา การใช้ภาษา โครงสร้าง

และรูปแบบของแบบสอบถาม และ 2) การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Delphi Technique) 3 รอบ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน จำนวน 783 คน

ระยะที่ 4 การยืนยันรูปแบบ โดยการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Group Meetings) จำนวน 7 คน

#### ตอนที่ 4 เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง เป็นเทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิค เดลฟายดั้งเดิมโดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อแนวทางในการลดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมาย รูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย กระบวนการวิจัย โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง และข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ดังนี้

##### 1. ความหมายเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการหรือกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในอนาคต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปมติจากข้อค้นพบที่ได้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวและมีความถูกต้อง โดยที่ผู้วิจัยไม่ต้องนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกันเหมือนกับการระดมสมอง (Brain Storming) แต่ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบ วิธีการนี้จะทำให้สามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่และเวลาแตกต่างกันได้โดยไม่มีข้อจำกัด ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และอิสระ สามารถถ่วงถ่วงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างรอบคอบ ปราศจากการชี้นำจากกลุ่ม และไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของผู้อื่น ทำให้ข้อมูลน่าเชื่อถือ รวมทั้งประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในสถานศึกษา มีการใช้เทคนิคเดลฟายกันอย่างแพร่หลายเพื่อหาข้อสรุปในอนาคตเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการ

ศึกษาเนื่องจากยอมรับกันโดยทั่วไปถึงประโยชน์ที่ได้รับจากเทคนิคเดลฟาย ซึ่งได้ข้อสรุปเกี่ยวกับอนาคตที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2548, หน้า 165-166)

สำหรับนิยามของเทคนิคเดลฟาย ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้ ประยูร ศรีประสาธน์ (2526, หน้า 129) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง กระบวนการเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต เกี่ยวกับเรื่องเวลา ปริมาณ สภาพที่ต้องการจะให้เป็นทั้งนี้โดยวิธีการเสาะแสวงหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง กระบวนการรวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมากที่สุด เสรี เพิ่มชาติ (2531, หน้า 96) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการที่มุ่งเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขและหาความเชื่อมั่นในการที่จะทำนาย หรือคาดการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2535, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง เทคนิคการวิจัยที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และได้รับการยอมรับในหมู่นักวิจัยทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน โดยการสำรวจความเห็นและอภิปรายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาหนึ่งๆ ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมในโครงการนั้น เทียนฉาย กิระนันท์ (2544, หน้า 122) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การวิเคราะห์ อีกแบบหนึ่งที่ได้รับการประดิษฐ์และพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยอนาคต โดยเฉพาะ เป็นวิธีการที่ใช้สำหรับกำหนดโครงสร้างของกระบวนการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาปัญหาที่ซับซ้อนมากๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับอนาคต ที่เกินกว่าที่คนใดคนหนึ่งจะสามารถวิเคราะห์ได้ถี่ถ้วนและรอบคอบพอ มนต์ชัย เทียนทอง (2548, หน้า 166) นำเสนอว่า Alfred Rasp Jr. ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นวิธีการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแบบเดิม ที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่ม รวมทั้งมติของที่ประชุม

Duncanis (1970, p. 154) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต มุ่งที่จะลดผลกระทบหรือ

อิทธิพลจากบุคคลอื่นในกรณีที่ต้องเผชิญหน้ากัน ขณะเดียวกันก็มีการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน Johnson (1993, p. 982) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การรวบรวมการพิจารณา การตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม Jensen (1996, p. 857) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การจัดทำรายละเอียดอย่างรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณา การตัดสินใจและสร้างความเป็นอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง กระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อลดผลกระทบทางด้านอิทธิพลทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

## 2. รูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538, หน้า 122), อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 131), จุมพล พูลภัทรชีวิน (2544, หน้า 261-263), เฉลิมพล จินดาเรือง (2555, หน้า 94-95), Witkin and Altschuld (1995, p. 204) และ Turoff and Hiltz (1995, p.163) ได้กล่าวถึงรูปแบบเดลฟายแบบปรับปรุง สรุปได้ดังนี้

2.1 การใช้วิธีระดมความคิดแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก เพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดรอบที่ 2 การระดมความคิดจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วยลดระยะเวลาในการรอบแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

2.2 การใช้วิธีสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวิน (2544) ได้เสนอให้นำเทคนิคเดลฟายมาใช้ร่วมกับวิธีการของ Ethnographic Futures Research (EFR) เรียกว่า Ethnographic Delphi Futures Research

(EDFR) เพื่อแก้ไขข้อจำกัดประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคใหม่นี้ จะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดและไม่ชี้นำผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องศึกษา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ เทคนิควิธีนี้โดยทั่วไปต้องใช้ผู้ตอบจำนวนมากเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ได้นั้น ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการและจะไม่มีกำหนดกรอบของคำถามเพียงแต่กำหนดหัวข้อให้ผู้ตอบ ตอบได้อย่างอิสระ มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ จากนั้นนำความคิดเห็นที่ได้นี้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ของเทคนิคเดลฟาย

2.3 การใช้แบบสอบถามปลายปิด แทนแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก ซึ่งได้ปรับจากเทคนิคเดลฟายเดิมด้วยการใช้แบบสอบถามปลายเปิดไปเก็บข้อมูลในรอบแรก และหากผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยในข้อใดให้แสดงหรือระบุเหตุผลประกอบ และในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 จะนำข้อเสนอแนะจากรอบแรกระบุแยกในแต่ละประเด็นแล้วให้ผู้ตอบเลือกตอบ ทำเช่นนี้ในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จนกว่าจะได้ข้อมูลที่มีความเชื่อมั่น เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงนี้ ช่วยให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันมากขึ้น และลดข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

2.4 การประชุมแบบเดลฟายหรือเดลฟายประชุม เป็นการรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถาม และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนอีกครั้งพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานทางสังคมและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้ เทคนิคนี้ อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 131) นำเสนอว่าจะมีการใช้แบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยสรุปหาคำตอบ ซึ่งจะช่วยลดความล่าช้า เนื่องจากการปรับปรุงคำตอบของแต่ละรอบ วิธีการนี้ผู้ตอบจะนั่งอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ และเมื่อตอบคำถามไป คอมพิวเตอร์จะประมวลผลร่วมกับคนอื่นและสรุปผลให้รู้ได้ทันที พร้อมกับตอบโต้กลับ โดยมีการทำเช่นนี้เรื่อยๆ ทุกๆ คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่า “เดลฟายเชิงเวลาจริง” (Real-time Delphi)

2.5 เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน ด้วยความแพร่หลายของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการวิจัย ได้ช่วยให้กระบวนการของการเก็บข้อมูลและมีความรวดเร็วในการส่งถ่ายข้อมูล และยังสามารปิดบังผู้เชี่ยวชาญได้ตามระเบียบวิธีเทคนิคเดลฟายเป็นอย่างมาก (Witkin and Alschuld, 1995, p. 204) เทคโนโลยี

ที่ปรากฏแพร่หลาย ได้แก่ การนำเอาระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) สำหรับการส่งแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ที่เป็นไฟล์ข้อมูล ไปยังกลุ่มเป้าหมายตามระเบียบวิธีของเทคนิคเดลฟาย โดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายช่วยประมวลผลข้อมูล (Turoff and Hiltz, 1995, p.163) รวมถึงการใช้ระบบ Multi-user Domain เพื่อคัดลอกจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจมีปริมาณมากและเก็บข้อมูลหลายรอบเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับโปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมในรูปของรหัสอิเล็กทรอนิกส์ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยเฉพาะความนิยมนำเอาสื่ออินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นสื่อและ วิธีวิจัยในรูปแบบการเก็บข้อมูลผ่านเว็บและอินเทอร์เน็ต เรียกรวมว่าเป็นกระบวนการ Computer-base Delphi โดยเฉพาะการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เรียกชื่อเฉพาะว่า Beginning On-Line Delphi Ethnographic Research – BOLDER ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันจากประโยชน์หรือข้อดีในแง่ความแม่นยำของข้อมูลและ การลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายและเทคนิคอื่นๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต นำมาใช้ได้ทั้งเป็นเครื่องมือวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ เครื่องมือวิจัยทางธุรกิจ/การตลาด การวิจัยระดับพฤติกรรมองค์การ และพฤติกรรมปัจเจกบุคคล เช่น การวิจัยในสาขาการศึกษาและการรักษาจิต ทิศทางของการผสมผสานความสามารถตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าของเดลฟายเข้ากับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ เป็นความเคลื่อนไหวของการปรับเทคนิคหรือวิธีระเบียบวิธีวิจัย รวมทั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีประโยชน์อย่างมากในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และตัวระเบียบวิธีวิจัยในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 93 )

2.6 เดลฟายกลุ่ม Witkin and Alschuld (1995, p. 205) ได้เสนอการใช้เทคนิคเดลฟายกลุ่มขั้นเทคนิคใหม่ มีแนวทางในการกำหนดให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจเข้าร่วมในการประชุม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ให้ก่อนการประชุม จากนั้นก่อนหรือหลังประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาที ในการตอบแบบสอบถามโดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็น ขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น

รวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น นำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วย (Disagree) มาพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปต่อไป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มี 6 รูปแบบ ดังนี้ 1) การใช้วิธีระดมความคิดเห็นแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 2) การใช้วิธีสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 3) การใช้แบบสอบถามปลายปิด แทนแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 4) การประชุมแบบเดลฟายหรือเดลฟายประชุม 5) เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน และ 6) เดลฟายกลุ่ม

### 3. ลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง สรุปจาก ฌัชชา มหปัญญานนท์ (2551, หน้า 23) ได้ดังนี้

3.1 ใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นแบบประเมินค่า 2 ระดับ ในรอบแรกให้ผู้ตอบเลือกตอบในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของตน ถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในลักษณะใด อย่างไร

3.2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับการเสนอแนะเพิ่มเติมในรอบแรก แสดงให้ผู้ตอบพิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบแต่ละประเด็น รวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบในแต่ละรอบที่ผ่านมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบ กรณีที่ผู้ตอบมีคำตอบที่ต่างจากตัวเลือกที่มีผู้ตอบมากที่สุดต้องแสดงเหตุผลประกอบ จากนั้นดำเนินการตามข้อมูลรอบที่ 2 จนกว่าจะได้มาซึ่งฉันทามติ

### 4. กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

กระบวนการของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง เริ่มต้นด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการวิจัย ความสำคัญของการวิจัยตามเทคนิคนี้ อยู่ที่การใช้แบบสอบถามเนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้ได้ความคิดที่ถูกต้องแน่นอน จึงต้องมีการถามย้ำกันหลายครั้งโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าว โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกจะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการทราบ และจะสร้างโดยการปรับปรุงจากแบบสอบถามฉบับก่อน กระบวนการจะสิ้นสุดลงเมื่อได้รับความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน หรือเมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอแล้ว (สมบูรณ์ ต้นยะ, 2524, หน้า 13) กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (ณัชชา มหปญญานนท์, 2551, หน้า 49-52) ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย ประเด็นปัญหาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นการที่ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถทำวิจัยได้โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินการ
2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องเป็นผู้ที่รู้จริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ยังจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาให้สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย และสามารถติดต่อได้สะดวกสำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการประชุมประจำปีของ California Junior Association เมื่อปี พ.ศ. 2514 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนเป็นส่วนใหญ่ เพราะการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า จะมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งสูญหายไปในช่วงทำการวิจัยเนื่องจากไม่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย อย่างไรก็ตามสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่านี้ก็ได้ แต่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะสูงขึ้น ดังตาราง 3



ตาราง 3 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.20 – .70	.50
5 – 9	.70 – .58	.12
9 – 13	.58 – .54	.04
13 – 17	.54 – .50	.04
17 – 21	.50 – .48	.02
21 – 25	.48 – .46	.02
25 – 28	.46 – .44	.02

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายก็คือแบบสอบถาม โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงมีขั้นตอน (ณัชชา มหปญญานนท์, 2551, หน้า 49-52) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า โดยนำกรอบเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับนำมาสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสม โดยพิจารณาจากนักวิชาการและนักบริหารที่มีผลงานหรือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาขาวิชานั้นๆ ขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่าถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าอัตราความคลาดเคลื่อนน้อย และลดลงประมาณ .02 คงที่ตลอด

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญและชี้แจงเกี่ยวกับการขอความร่วมมือในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงรอบที่ 1 และส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ โดยให้เลือกตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่าในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น หากผู้ตอบแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยขอให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในทิศทางใด อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อได้รับแบบสอบถาม รอบที่ 1 ในขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำ ข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะเพิ่มเข้าไปให้ผู้ตอบได้พิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบในแต่ละประเด็นรวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบแต่ละข้อด้วยการวงกลมล้อมรอบ คำตอบดังกล่าว เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบทุกคนได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิม กรณีที่ผู้ตอบในประเด็นที่แตกต่างไปจากประเด็นที่มีผู้ตอบมากที่สุด ขอให้แสดงเหตุผลประกอบ แล้วส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิรอบที่ 2 และได้ฉันทามติในรอบนี้ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาระดับฉันทามติ คือ ระดับความคิดเห็น 75% และพิจารณาความคงที่ของคำตอบจากการเปลี่ยนแปลงของระดับฉันทามติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่า 20% เมื่อเปรียบเทียบกับรอบที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 5 นำฉันทามติที่ได้มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IC) เกณฑ์ในการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องที่มากกว่าหรือเท่ากับ .80 คือ ยอมรับที่มีความคลาดเคลื่อน .20 หรือ ร้อยละ 20

ณรงค์ฤทธิ์ กิตติภวิน และคณะ (2556, หน้า 183) กล่าวว่าไว้ว่าขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีขั้นตอน ดังนี้

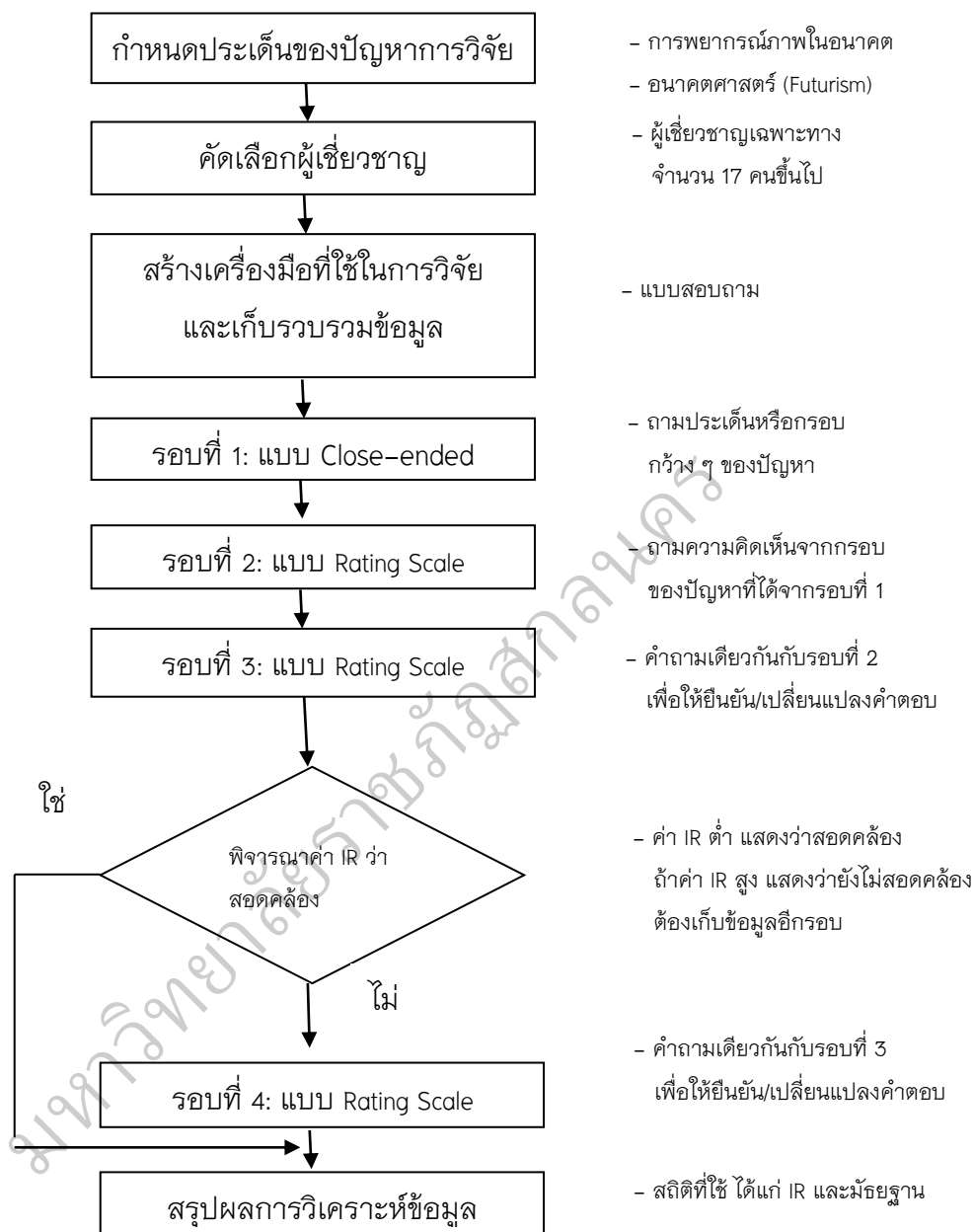
รอบที่ 1 ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างตอบความคิดเห็น แล้วรวบรวมคำตอบที่ได้จาก Rating Scale มาสรุปเป็นค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) ตามแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค เดลฟาย และมีข้อกำหนดเบื้องต้นว่าในแต่ละช่วงของ Rating Scale มีช่วงความกว้าง (Interval) จึงนำค่าที่ได้ไปใช้ในแบบสอบถามรอบถัดไป

รอบที่ 2 ส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ โดยจะมีข้อความใน แบบสอบถามเป็นเดียวกับรอบที่ 1 แต่จะเพิ่มเติมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้ รวมทั้งแสดงตำแหน่งของคำตอบเดิมของผู้ตอบ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ของผู้ตอบกับกลุ่มว่าสอดคล้องหรือแตกต่างและยืนยันคำตอบที่จะตอบเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้จากรายชื่อมาวิเคราะห์ค่าพิสัยควอไทล์ ถ้ามีค่าที่แคบ ( $\leq 1$ ) ถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในข้อนั้นมีความสอดคล้องกัน

รอบที่ 3 เป็นการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง โดยแสดง ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ที่คำนวณได้จากรอบที่ 2 รวมทั้งตำแหน่งของคำตอบที่มีการเปลี่ยนแปลงจากรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบ อีกหรือไม่

จากการศึกษาขั้นตอนกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ดังนี้ 1) สร้างแบบสอบถามปลายเปิดจากเอกสาร งานวิจัยและแนวคิด ทฤษฎี 2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้มีผลงานหรือมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ จำนวน 21 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม 3) ติดต่อผู้เชี่ยวชาญและส่งหนังสือเพื่อขอ ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเดลฟายปรับปรุงรอบที่ 1 4) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ จากแบบสอบถามรอบที่ 1 จากการเสนอแนะมาให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลง คำตอบ หากมีการเปลี่ยนแปลงให้แสดงเหตุผลประกอบ เพื่อให้ได้ฉันทามติ และ 5) นำ ฉันทามติที่ได้ที่ได้มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องต้องได้ค่าความสอดคล้องมากกว่า หรือเท่ากับ .80 ดังภาพประกอบ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 3 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง  
(ณัชชา มหปญญานนท์, 2551, หน้า 52)

## 5. ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ดังนี้

### 5.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับข้อดีของเทคนิคเดลฟาย ตามแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายได้แก่ สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 27-28) ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530, หน้า 41) ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539, หน้า 50-52) ชนิตา รัชภัพลเมือง (2544, หน้า 67-68) สุวิมล ว่องวานิช (2548, หน้า 240) และนนกัศ คู่ขวัญญู เทียงกมล (2551, หน้า 89) สรุปได้ดังนี้

5.1.1 เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย และเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แม้จะไม่มี การเผชิญหน้ากัน

5.1.2 ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริงและคำตอบที่ได้ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอนจากการย้าคำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบเพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการพิจารณาร่วมกัน ช่วยให้ ความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น

5.1.3 เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

5.1.4 ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และมีอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร หากผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำถามปลายเปิด และมีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบสามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง รวมทั้งพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

5.1.5 วิเคราะห์ง่าย ใช้ค่าสถิติที่แสดงการวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลางเพียง 2 ค่า คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) เป็นหลักในการนำเสนอข้อมูลอันเกี่ยวกับฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล

5.1.6 ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

5.1.7 สามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบวิจัย รวมทั้งผู้วิจัยสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากข้อมูลจะผ่านการพิจารณากลั่นกรองโดยผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจศึกษาจึงมักสอดคล้องกัน และส่งผลให้คำตอบที่ได้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง

5.1.8 เป็นการศึกษาความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือให้มีขึ้นในอนาคต จึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการวางแผน การวางแผน และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้แก้ปัญหาเชิงโครงสร้างซับซ้อน และการหาข้อสรุป หลักการ และแนวคิดร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาที่ยากจะสามารถหาคำตอบได้ด้วยวิธีการวิจัยโดยใช้สถิติ

## 5.2 ข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย ตามแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวถึงข้อเสียของเทคนิคเดลฟายได้แก่ สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 27-28) ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530, หน้า 41) ชนิษฐา วิทยานุมมาศ (2531, หน้า 35) ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539, หน้า 50-52) ชนิตา รักษ์พลเมือง (2544, หน้า 67-68) นงนภัส คู่ขวัญญู เทียงกมล (2551, หน้า 89) และ Turoff and Hilt (1995, p. 9) สรุปได้ดังนี้

5.2.1 ปัญหาของการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับคัดเลือกมาใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้

5.2.2 ปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายๆ รอบ เกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป หรือไม่สามารทำให้ความร่วมมือตอบคำถามในการวิจัยได้ตลอด

เนื่องจากขาดแรงจูงใจต่อการให้ข้อมูล เป็นผลให้เกิดความล่าช้าหรือได้คำตอบคืนมาไม่ครบ ส่งผลให้งานวิจัยล่าช้าและผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่น

5.2.3 การละเลย ขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญหรือคาดไม่ถึงแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญของผู้วิจัย โดยทั่วไปเป็นปัญหาจากกรณีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น เริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งอาจมีการละเลยแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญอื่นๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าผู้เชี่ยวชาญต่ำไป เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญจากการกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย แม้ว่าจะจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ตอบ หรือถูกชักนำให้คิดถึงเฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถาม ทำให้ไม่คำนึงถึงประเด็นที่น่าสนใจไป

5.2.4 ตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ที่ทำให้การวิจัยเกิดปัญหาขึ้นได้ในขณะที่ดำเนินการวิจัย หรือทำให้งานวิจัยไม่สำเร็จ

5.2.5 แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบคืนมา

5.2.6 เวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้แบบสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้น หากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมมีจำนวนมากก็ทำให้เสียเวลามากขึ้น

5.2.7 คำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิดรอบแรก มักเป็นคำตอบที่ยาว ทำให้การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบต้องการ

5.2.8 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม จะถูกตัดออกไปทั้งๆ ที่บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์

5.2.9 บางครั้งผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้ตอบคำถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบ ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

5.2.10 การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนในคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และหากยังยืนยันความ

คิดเห็นของตนและถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคน เปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย แบบปรับปรุง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ดังนี้ ข้อดีของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ประกอบด้วย

- 1) เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิดโดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย
- 2) ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเป็นคำตอบที่ กลับกรองมาอย่างรอบคอบเพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการ พิจารณาร่วมกัน
- 3) ขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูล ใน แต่ละรอบซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง
- 5) วิเคราะห์ง่าย
- 6) ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา
- 7) คำตอบที่ได้ที่ มีความน่าเชื่อถือสูง และ
- 8) การหาข้อสรุป หลักการ และแนวคิดร่วมกันได้เป็นอย่างดี

และข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ประกอบด้วย

- 1) การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมิใช่ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง
- 2) ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ
- 3) จากการกำหนดกรอบความคิดของผู้วิจัย ทำให้เกิดการจำกัดข้อมูลที่ควรได้จาก ผู้เชี่ยวชาญ
- 4) เกิดตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ทำให้งานวิจัยไม่สำเร็จ
- 5) แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบคืนมา
- 6) เวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลในรอบแรกที่ต้องใช้แบบสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ ละคนมาก
- 7) คำถามปลายเปิดรอบแรก เป็นคำตอบที่ยาว ทำให้การวิเคราะห์เนื้อหา มี ปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบต้องการ
- 8) ความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม จะถูกตัดออกไปทั้งๆ ที่บางครั้งเป็น ความเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์
- 9) ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้ตอบคำถามด้วยตนเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย และ
- 10) แบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ หากยังยืนยันความคิดเห็นของตนและถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตน ให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม



## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ดังนี้

สุวลี ทวีบุตร (2540, หน้า 185) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า

ด้านที่ 1 ด้านผลการสร้างฉันทามติ พบว่า 1) เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงมีความกว้างขวางและลึกซึ้งของข้อมูลเริ่มต้นมากกว่าเทคนิคเดลฟายแบบเดิม 2) เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีสัดส่วนจำนวนข้อที่ได้รับคะแนนฉันทามติสูง เท่ากันกับเทคนิคเดลฟายแบบเดิมในรอบที่ 2 ส่วนในรอบที่ 3 เทคนิคเดลฟายแบบเดิม มีสัดส่วนจำนวนข้อที่ได้รับฉันทามติสูงกว่าเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3) เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีสัดส่วนจำนวนข้อที่ได้ฉันทามติสัมพันธ์กับเทคนิคเดลฟายแบบเดิม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในรอบที่ 2 ส่วนรอบที่ 3 ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงมีสัดส่วนจำนวนข้อที่ได้รับฉันทามติสัมพันธ์กับเทคนิคเดลฟายแบบเดิม 4) เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีสัดส่วนจำนวนข้อที่มีความคงที่ของระดับคะแนนฉันทามติสูงกว่าเทคนิคเดลฟายแบบเดิม 5) เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงและเทคนิคเดลฟายใช้จำนวนรอบไม่แตกต่างกัน 6) ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปได้ว่าเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลน้อยกว่าเทคนิคเดลฟายแบบเดิม

ด้านที่ 2 ด้านระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เทคนิคเดลฟายแบบเดิม มีสัดส่วนจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความร่วมมือในการตอบกลับแบบสอบถามในระยะเวลา 1-7 วัน สูงกว่าเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ในรอบที่ 2 และ 3 พบว่า เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงมีสัดส่วนจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความร่วมมือในการตอบกลับแบบสอบถาม 1-7 วัน สูงกว่าเทคนิคเดลฟายแบบเดิม และเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีสัดส่วนจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ให้ความร่วมมือในการตอบกลับแบบสอบถามต่ำกว่าเทคนิคเดลฟายแบบเดิม

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ (2548, หน้า 45) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ด้าน 23 ข้อ ได้แก่

ด้านที่ 1 การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ 2) การวางแผน

ปฏิบัติการ 3) การจัดโครงสร้างที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การระดมทรัพยากร 6) การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ ด้านที่ 2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 7) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 8) การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู 9) การนิเทศการสอนของครู 10) การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน 11) การออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 12) การประสานงานหลักสูตร 13) การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร 14) การกระตุ้นให้กำลังใจครู และนักเรียนในการเรียนการสอน 15) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 16) การบริหารเวลา พักพิทักษ์เวลาในการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน ด้านที่ 3 การบริหารตนเอง ที่มงาน และชุมชน ประกอบด้วย 17) การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม 18) การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน 19) การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น 20) การคิดนอกกรอบ 21) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 22) การสื่อสาร และ 23) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและชุมชน

ดวงนภา ศรีนันทวงศ์ (2548, หน้า 55) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรในทศวรรษหน้า พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการบริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรในทศวรรษหน้า ด้านต่างๆ มีดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ การมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต รู้จักคิด ประดิษฐ์หรือหาแนวทางในการแก้ปัญหา ควรเพิ่มการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และปลูกฝังจิตสำนึกให้นักเรียนรักความเป็นไทย และควรมีการพัฒนาบุคลากรสายการสอนให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารงานวิชาการ ควรมีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่จูงใจให้คนมีความรู้ความสามารถ และเป็นคนดีเข้ามาทำงาน และควรจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ควรเน้นกิจกรรมสร้างบุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนักเรียน ด้านการบริหารงานประกันคุณภาพ ควรร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพอาจารย์และคุณภาพนักเรียน และควรเน้นการจัดทำประเมินตนเอง เชิงคุณภาพและเชิงประจักษ์ และด้านการบริหารงานอื่นๆ ผู้บริหารควรเอาใจใส่ จริงจังและต่อเนื่องในทุกเรื่องของโรงเรียน ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ควรมีการประสานงานกันมากขึ้นและบริหารงานในเชิงรุก และผู้บริหารอาจารย์และบุคลากรควรมีความร่วมมือและประสานความคิด โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของ

สถานศึกษาและนักเรียนเป็นสำคัญ และ 2) ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับโรงเรียน สาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรในทศวรรษหน้า คือ ควรมีการวางแผนพัฒนาของคณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ในการวางแผนได้ชัดเจน ยิ่งขึ้น ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร อาจารย์ควรให้ ความสำคัญกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างจริงจัง โดยมุ่งที่ผลประโยชน์ของ องค์การและนักเรียนเป็นสำคัญ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการสอนให้ สูงขึ้น เชิญบุคลากรจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียงระดับประเทศมาเป็นวิทยากรแนะนำทางการ จัดการเรียนการสอนตลอดเวลา และควรขยายโอกาสในระดับประถมศึกษา เพื่อเป็นแหล่ง ทดลองที่สมบูรณ์ของคณะศึกษาศาสตร์

อาลิษา ทองทิวี (2553, หน้า 112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะประจำสาย งานของข้าราชการครูสายงานการสอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน มี 18 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการ ทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการจัดการเรียนรู้ 6) ด้านพัฒนาผู้เรียน 7) ด้านภาวะ ผู้นำ 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 10) ด้านการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ 11) ด้านการบริหารทรัพยากรคุ้มค่า 12) ด้านความสามารถในการ แก้ไขปัญหา 13) ด้านความเป็นครูมืออาชีพ 14) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัย 15) ด้านการสร้างร่วมมือกับชุมชน 16) ด้านทักษะในการสื่อสาร 17) ด้านการมี มนุษยสัมพันธ์ และ 18) ด้านการเสียสละอุทิศตนเพื่องาน

เฉลิมพล จินดาเรือง (2555, หน้า 12) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแบบ การจัดการคุณภาพศูนย์พัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ตัวแบบ การจัดการคุณภาพศูนย์พัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์เป็นศูนย์พัฒนาที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน ใช้ในการบริการออกกำลังกาย และการจัดการเรียนการสอน

ณรงค์ฤทธิ์ กิตติภวิน และคณะ (2556, หน้า 181) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การ สัมรวจความคิดเห็นของแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาชีวเวชศาสตร์เกี่ยวกับสมรรถนะของ แพทย์อาชีวเวชศาสตร์ในประเทศไทย ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง พบว่า ความ คิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของแพทย์อาชีวเวชศาสตร์ในประเทศไทย 12 หัวข้อ ครอบคลุม 3

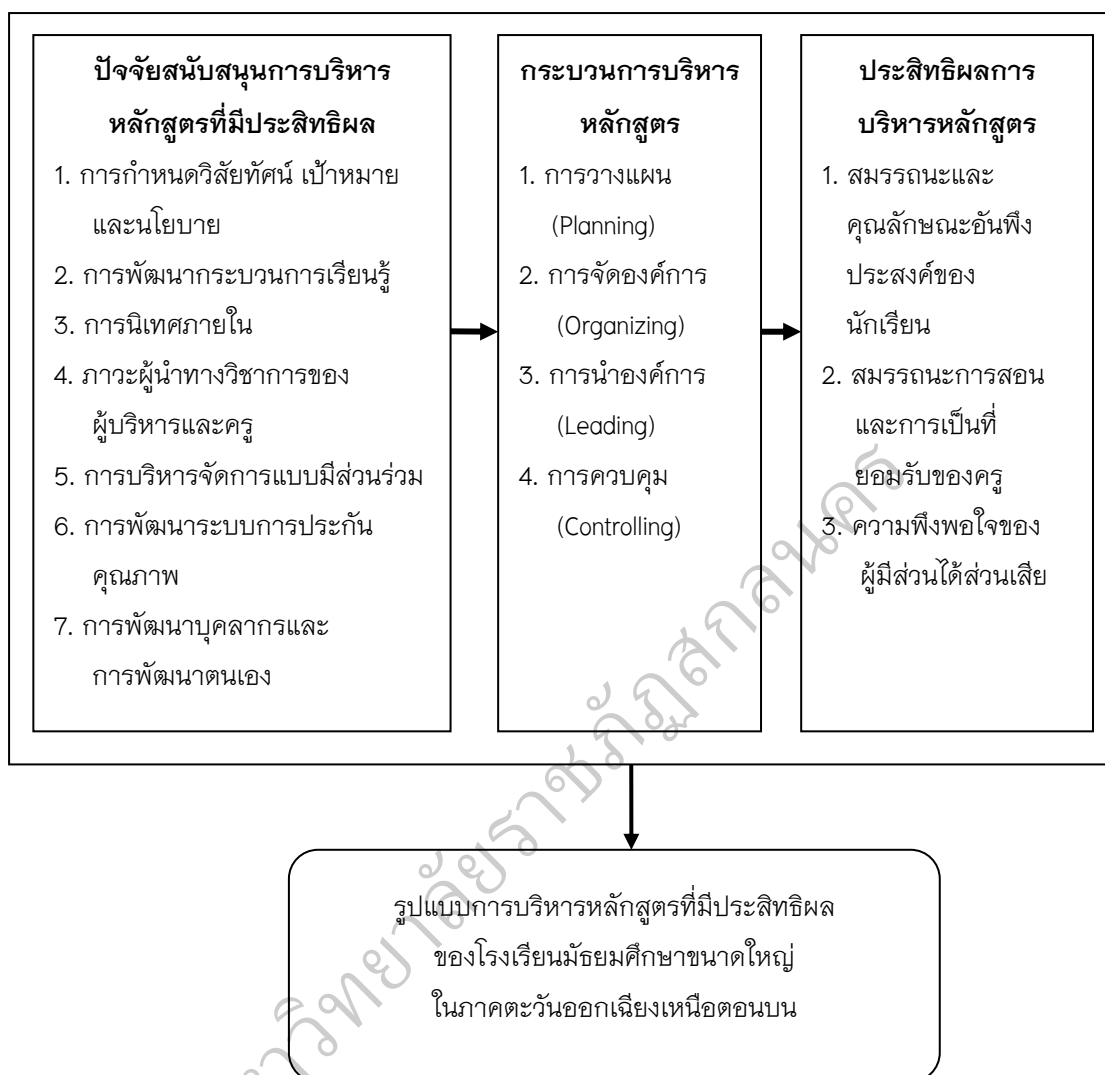
มิติ คือ ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรบแพทย์อาชีวเวชศาสตร์ต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ผู้วิจัยได้นำระเบียบวิธีการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง โดยการนำฉันทามติร่วมของผู้เชี่ยวชาญเป็นข้อสรุปมาพัฒนาทางเลือกของการตัดสินใจ เพื่อนำมาใช้ในวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบของงานวิจัย

### การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบด้านปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล มี 7 ประการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายของหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การนิเทศภายใน 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู 5) การบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม 6) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และ 7) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง ส่วนที่ 2 องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารหลักสูตร มี 4 ชั้น ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์การ 3) การนำองค์การ 4) การควบคุม และส่วนที่ 3 องค์ประกอบด้านประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร มี 3 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 2) สมรรถนะการสอนและการเป็นที่ยอมรับของครู และ 3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง