

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ปัจจัยทางการบริหาร

- 1.1 ความหมายปัจจัยทางการบริหาร
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร
- 1.3 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

#### ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

- 2.1 ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.3 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

#### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

- 3.1 ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 3.3 องค์ประกอบประสิทธิภาพของโรงเรียน

#### ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ

- 4.1 ความหมายรูปแบบ
- 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- 4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

## ตอนที่ 1 ปัจจัยทางการบริหาร

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี

### 1. ความหมายปัจจัยทางการบริหาร

นักการศึกษาได้ให้ความหมายปัจจัยทางการบริหารไว้ดังนี้

เปรมชัย สโรบล (2550, หน้า 12) ให้ความหมายของปัจจัยทางการบริหารไว้ว่า หมายถึง ทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญที่นำมาใช้เป็นปัจจัยในการจัดการศึกษาให้ดำเนินไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งในแง่ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้ ส่วน ภาคพร บุญเคล้า (2555, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่าปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง ภาวะผู้นำ การจูงใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ งบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษา การสนับสนุนจากชุมชน และอาคารสถานที่ เป็นกระบวนการด้านการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และยังสอดคล้องกับวุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 5-6) ให้ความหมายของปัจจัยทางการบริหารไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบทางการบริหารที่ทำให้เกิดความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการบริหารโรงเรียน และการพัฒนาครู

สรุป ได้ว่า ปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง องค์ประกอบทางการบริหารและทรัพยากรที่นำมาใช้การบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บรรยากาศขององค์กร การพัฒนาบุคลากร ทรัพยากรทางการบริหาร และการประกันคุณภาพการศึกษา

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า 4M's (ครูพา, 14 เมษายน 2557, ออนไลน์) ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการ

และต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 18) ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 7-8) และสมคิด บางโม (2545, หน้า 61-62) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ 1) คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ 2) เครื่องจักร (Machine) คือ อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาอย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า 3) เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปโดยไม่ติดขัด และ 4) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิต สำหรับ DuBrin and Ireland (1993, p. 245) กล่าวว่า ทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่เป็นวัสดุสิ่งของและ ทรัพยากรสารสนเทศ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 6-7) ได้สรุปว่า การจัดการเป็นเรื่องของการผสมผสานหรือบูรณาการทรัพยากรการจัดการ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Information) และเวลา (Time)

ขณะที่ไตรรัตน์ จงจิตร (2546, หน้า 127-135) และเสกสิฐ เล่ากิจเจริญ (2550, หน้า 7-8) เห็นสอดคล้องกันว่า หลักการ 4M's ได้แก่ 1) ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้บริการหรือปฏิบัติงาน เกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การจัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับ รายจ่ายของงาน โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจัดหา พัฒนา ปรับปรุง ซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอน

และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดการและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ การบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดี จะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครู และนักเรียน และ

4) ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนาแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2541, หน้า 10) ยังได้เสนอความเห็นว่าการบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงาน และจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยทางการบริหารนอกจาก 4M's ดังที่กล่าวแล้ว นักวิชาการยังมองว่ามีปัจจัยในด้านอื่นอีก เช่น Mortimore (1988) กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารมี 12 ปัจจัยดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2) การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย
- 3) การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนพัฒนาและตัดสินใจ
- 4) ความสามัคคีของครู
- 5) เน้นการเรียนรู้
- 6) การสอนที่ทำทนาย
- 7) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน
- 8) เน้นการเรียนการสอน
- 9) ความสัมพันธ์ระหว่างครู
- 10) บรรยากาศทางบวก
- 11) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และ
- 12) การบันทึกข้อมูลเพื่อวางแผนและประเมินผล

ส่วน Smith & Tomlison (1989) กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) การมีภาวะผู้นำและการบริหาร
- 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 3) มีบรรยากาศยอมรับซึ่งกันและกัน
- 4) มีการสอนและข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน

ขณะที่ศักดิ์ชัย ทองนุ้ม (2548, หน้า 144) กล่าวว่าปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่

- 1) การวางแผนปฏิบัติ
- 2) การจัดองค์การ
- 3) การประสานงาน
- 4) การมีส่วนร่วมในการบริหาร และ
- 5) การควบคุมและติดตามประเมินผล

สำหรับบรรณวิยา อิศมาแอล (2556, หน้า 53) กล่าวว่า ตัวแปรปัจจัยทางการบริหาร มีดังนี้

คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การนิเทศภายใน และบรรยากาศองค์การ และมะยูรี สุดตา

(2556, หน้า 126) กล่าวถึงปัจจัยทางด้านการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7-S Framework) ว่า ประกอบด้วยปัจจัย 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านค่านิยมร่วม 4) ด้านระบบการบริหาร 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านผู้นำ และ 7) ด้านทักษะ

ในขณะที่ Steers (1985, p. 77 อ้างถึงใน กำพล ฤทธิรักษา, 2545, หน้า 23-34) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยจำแนกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร (Organization Characteristics) หมายถึง ลักษณะของโครงสร้างองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่รวมทั้งตัวบุคคลในองค์กรตลอดจนขนาดขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความมากน้อยของอำนาจที่กระจายไปตามชั้นการบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลจากการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและกิจกรรมขององค์กรนั้น

1.2 ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) Steers หมายถึง ความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเฉพาะที่ การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างจะนำไปสู่ประสิทธิผลสูง เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความเชี่ยวชาญจากงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ทำให้ผลงานตอบสนองต่อเป้าหมายได้สูงขึ้น

1.3 เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยี คือ ทักษะความรู้และกระบวนการที่จะประดิษฐ์และสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ในความหมายนี้สิ่งที่จะเกิดขึ้น เช่น เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ เป็นผลของการนำเทคโนโลยีไปใช้ในองค์กรเป็นวิถีทางซึ่งจะนำไปสู่ผลที่พึงประสงค์

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ซึ่งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ความสลับซับซ้อนความไม่มั่นคงและความไม่แน่นอน เช่น สภาพการณ์ด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง บรรยากาศขององค์กรซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถในการคาดคะเนสถานะของสภาพแวดล้อมและควมมีเหตุผลของการกระทำขององค์กร นั่นคือองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกและภายใน บทบาทของนักบริหารคือ การทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อม และปรับโครงสร้างและการปฏิบัติให้เข้ากันได้กับ

สภาวะดังกล่าว ดังนั้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 บรรยากาศองค์กร (Organization Climate) เป็นสภาวะการณ์ อันเกิดจาก การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อม แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของ บุคลากร สภาพการณ์ซึ่งเมื่อบุคคลปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า บรรยากาศดี ในทางตรงกันข้ามเมื่อบุคคลปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้ว เกิดความรู้สึกไม่ดี ก็เรียกว่าบรรยากาศไม่ดีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนจะมีส่วนเสริมสร้างความคิด

2.2 การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานกิจการ ด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้มีความร่วมมือที่ดีและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Personnel Characteristics) พฤติกรรม ของบุคคลในองค์กรมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอันจะนำไปสู่ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากบุคคลที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร แต่ละคนต่างมีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองจากการทำงานเพื่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันบุคคลก็มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดหรือเจริญเติบโตได้ ในส่วน ขององค์กรเองก็มีความคาดหวังผลงานจากตัวบุคคล ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ขององค์กรก็คือความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการจูงใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร (Sense of Belonging) พฤติกรรมของ บุคคลในองค์กรมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากบุคคลที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์กรแต่ละคน นั้น ต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์กรนั้นๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโตเพื่อจะได้มีงานทำ องค์กรเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิดความผูกพันกันขึ้น

3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Role Operational) มีพฤติกรรม ที่องค์กรจะต้องได้รับการตอบสนองจากคนในองค์กรเพื่อองค์กรจะสามารถมีประสิทธิผล สูงสุดได้ข้อหนึ่ง คือองค์กรจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้บุคลากรขององค์กร ได้มีการ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

3.3 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานนั้นๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิต ที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรมทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยการกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Management Policies and Practices Characteristics) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลนั้น Steers ระบุว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถบรรลุผลถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานในประเด็นต่างๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอนการจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการ ติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กร และการริเริ่มสร้างสรรค์ และ Steers (1985, p. 77) ได้กำหนดปัจจัยการบริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในด้านนี้ไว้ว่า ประกอบด้วย

4.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่ง ที่ผู้นำสามารถทำให้คนอื่นดำเนินการในกลุ่มมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

4.2 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal Setting) หมายถึง สภาพการณ์ที่หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายระดับองค์กร เป้าหมายของแต่ละระบบย่อยและเป้าหมายของบุคคล มีกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุภารกิจ และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ระยะยาว

4.3 การจัดหาและใช้ทรัพยากรการศึกษา (Resource Acquisition and Utilization) ได้แก่ สื่อที่เป็นตัวกลางซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคน วัสดุ เงิน หรืออื่นๆ ที่จะเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินการขององค์กรให้สำเร็จ ในส่วนของบทบาทและความสำคัญ ของทรัพยากร

4.3.1 การกำหนดนโยบายและแผนของสถานศึกษา เพื่อจะได้ทราบว่าในช่วงเวลาต่างๆ นั้นจะต้องจัดทำกิจกรรมอะไรอย่างไรบ้าง อันจะเป็นแนวทางในการแสวงหาหรือกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในสถานศึกษา

4.3.2 การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรวบรวมความต้องการด้านทรัพยากรจากแผนงานโครงการกิจกรรม โดยการจัดทำในรูปแบบของแผนงาน จำแนกเป็นหมวดหมู่ที่ต้องการอย่างชัดเจน

4.3.3 การแสวงหาทรัพยากร นับเป็นบทบาทอันสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา การแสวงหาทรัพยากรการศึกษานั้นจะต้องแสวงหาจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ เงินรายได้ของโรงเรียน เงินบริจาค เป็นต้น

4.3.4 การจัดสรรทรัพยากร คือ การจัดสรรทรัพยากรที่ได้มาไว้กับโครงการกิจกรรมต่างๆ

4.3.5 การใช้ทรัพยากรเป็นการดำเนินกิจกรรม โดยอาศัยแผนงานหรือโครงการเป็นตัวชี้้นำในการใช้ทรัพยากรต่างๆ นั้น

4.3.6 การประเมินการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ ดังนี้

4.3.6.1 ด้านประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

4.3.6.2 ด้านประสิทธิผลของทรัพยากร

4.3.6.3 ด้านความเพียงพอของทรัพยากร

4.3.6.4 ปัญหาอุปสรรคของการใช้ทรัพยากร

4.4 การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารข้อมูล เพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าใจระหว่างกันเพื่อให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่

- 1) ทรัพยากรทางการบริหาร
- 2) ลักษณะองค์กร
- 3) สภาพแวดล้อม
- 4) บุคลากรในองค์กร
- 5) นโยบายและแนวปฏิบัติ และ
- 6) การสื่อสาร

### 3. ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- Austin & Reynolds (1990, pp. 167-178) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารโรงเรียนมีดังนี้ 1) การจัดการอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึก



เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) การมีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน และ 12) ความมีระเบียบวินัย ส่วน Lunenburg & Ornstein (1991, p. 348) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลได้ 7 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง สำหรับ Hanson (1996, p. 35) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนมีดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ 3) กระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) การส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน และ 6) การจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน ขณะที่ Sergiovanni (2001, pp. 258–263) ได้สรุปปัจจัยทางการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า มีดังนี้ 1) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 2) การเรียนการสอนส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 3) มีบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก 4) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 5) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 6) มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 7) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 10) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2001, p. 49) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้อต่อการบริการโรงเรียนไว้ 12 ประการ คือ 1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำ 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และ 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และ Sammons, Hillman & Mortimore (2002, pp. 1–25) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ 2) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง 3) การเน้นที่การเรียนการสอน 4) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 5) ความน่าเชื่อถือ 6) ความรับผิดชอบ 7) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 8) สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร

อำรุง จันทวานิช (2546, หน้า 20–23) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนมีคุณภาพ 2) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน 3) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น 4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้

ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 6) การบริหารจัดการที่ดี 7) การประกันคุณภาพการศึกษา 8) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนเพียงพอ 9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 11) สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีมีความทันสมัย 12) มีแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน และ 14) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา ส่วนคุณลักษณะ เศษระภาณิช (2550, หน้า 295-309) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า มีปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเอกชน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) มีการวางแผนกลยุทธ์ 3) การบริหารมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 4) โครงสร้างองค์กรที่ดี 5) มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการที่ดี 7) การบริหารการเงินที่ดี 8) การบริหารทั่วไปที่ดี และ 9) มีการจัดการสารสนเทศและความรู้ สำหรับนงศ์ลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 164) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีอาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 4) เน้นการเรียนการสอน 5) สอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 6) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน 7) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ และ 8) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะที่ อัญชญา พานิช (2550, หน้า 27) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมี 6 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อโรงเรียน และ 6) โครงสร้างองค์กร ขณะที่ปัญญา ศิริเรืองชัย (2551, หน้า 117) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนเขตตรวจราชการที่ 6 พบว่า ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง สำหรับเดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551, หน้า 164) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) บรรยากาศการปฏิบัติงาน 3) ความผูกพันกับองค์กร 4) การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) การติดต่อสื่อสาร 6) วิสัยทัศน์ 7) เทคโนโลยี และ 8) การทำงานเป็นทีม อังคณา สุขเสวี (2553, หน้า 122) ได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารและพฤติกรรม การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดช่วงชั้นจำนวนปี ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารโรงเรียน ส่วนวงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์ (2554, หน้า 148) กล่าวว่า ความมี

ประสิทธิผลของโรงเรียนได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือกับชุมชน และการสร้างชุมชนหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ภัคพร บุญเค็ล้า (2555, หน้า 146) ได้ศึกษายุทธวิธีการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียน ในเขตตรวจราชการที่ 13 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ งบประมาณ และการประกันคุณภาพ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	นักวิชาการ																
		1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ornstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อัจรุง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พาณิช (2550)	11. ปัญชา คิริเรืองชัย (2551)	12. เศรษฐรงค์ วัฒนพพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วุดิน พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเค็ล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
1	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	√	√			√						√		√		√	6	40
2	มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				√												1	7
3	ภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ						√										1	7
4	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา								√								1	7
5	ผู้บริหารมืออาชีพ								√								1	7
6	การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง	√															1	7
7	การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง		√														1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ormstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Serioanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อีกรุง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พานิช (2550)	11. ปัญชา ศิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสวี (2553)	14. วงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเกล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
8	ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม				✓	✓											2	13
9	ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน					✓											1	7
10	การสร้างความร่วมมือกับชุมชน														✓		1	7
11	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง												✓				1	7
12	การจัดการอาคารสถานที่	✓															1	1
13	สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย		✓														1	1
14	การจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน			✓													1	1

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เื้อื่อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ornstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อัจรุง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พาณิช (2550)	11. ปัญชา คิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วคุณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเค็ล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
15	สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเื้อื่ออำนวยการจัดการศึกษา							√		√							2	13
16	สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร						√										1	7
17	มีบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก				√												1	7
18	บรรยากาศการปฏิบัติงาน												√				1	7
19	บรรยากาศการเรียนรู้เื้อื่อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน			√				√									2	13
20	สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน										√						1	7
21	ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม				√												1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์																	
		1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ormstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Serioanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อีกรุง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พานิช (2550)	11. ปัญชา ศิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสวี (2553)	14. วงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเกล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
22	ความมีเสถียรภาพของบุคลากร	✓															1	7
23	การมีโครงสร้างองค์กรที่ดี							✓		✓							2	13
24	ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน					✓											1	7
25	ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	✓															1	7
26	การมีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน	✓															1	7
27	มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง		✓														1	7
28	ความมีระเบียบวินัย	✓															1	7



ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ	ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์																
		1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ornstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อังรุ่ง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พาณิช (2550)	11. ปัญชา คิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วุดิน พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเค็ล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
29	ครุมีความร่วมมือกัน					√											1	7
30	มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน					√											1	7
31	การทำงานเป็นทีม											√					1	7
32	การพัฒนาบุคลากร	√														√	2	13
33	บุคลากรมีมาตรฐาน			√													1	7
34	มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง				√												1	7
35	มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล								√								1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ormstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Serioanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อีกรูจ จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พานิช (2550)	11. ปัญชา ศิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสวี (2553)	14. วงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเกล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
36	บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน		√														1	7
37	ความผูกพันกับองค์กร												√				1	7
38	ความผูกพันต่อโรงเรียน										√						1	7
39	มีการวางแผนร่วมกัน	√															1	7
40	มีแผนงานทางวิชาการที่ดี				√												1	7
41	การบริหารจัดการที่ดี							√									1	7
42	งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน							√									1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	นักวิชาการ																
		1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ornstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อัครุง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พาณิช (2550)	11. ปัญชา คิริเรืองชัย (2551)	12. เศรษฐรงค์ วัฒนพันธ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วิวัฒน์ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเค็ล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
43	สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีทันสมัย						√										1	7
44	มีการวางแผนกลยุทธ์							√									1	7
45	เทคโนโลยี									√		√					2	13
46	งบประมาณ															√	1	7
47	การบริหารงานวิชาการที่ดี							√									1	7
48	การบริหารการเงินที่ดี							√									1	7
49	การบริหารทั่วไปที่ดี							√									1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ormstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Serioanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อังรุ่ง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พานิช (2550)	11. ปัญชา ศิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสวี (2553)	14. วงศ์วคุณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเกล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ	
50	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนเพียงพอ							√									1	7	
51	มีแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย							√										1	7
52	ผู้เรียนมีคุณภาพ							√										1	7
53	การประกันคุณภาพการศึกษา							√									√	2	13
54	มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง					√												1	7
55	เน้นการเรียนการสอน					√												1	7
56	ชุมชนแห่งการเรียนรู้						√											1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ornstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อังรุ่ง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พาณิช (2550)	11. ปัญชา คิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วัฒน์ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเค้ลา (2555)	ความถี่	ร้อยละ
		57	การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ							√								
58	การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ									√							1	7
59	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้									√					√		2	13
60	จัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด	√															1	7
61	ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ	√															1	7
62	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง					√				√		√					3	20
63	พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน		√														1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ormstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Serioanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อีกรุง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พานิช (2550)	11. ปัญชา ศิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ (2551)	13. อังคณา สุขเสวี (2553)	14. วงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเคล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
64	การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ	✓															1	7
65	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	✓															1	7
66	การส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน			✓													1	7
67	การเรียนรู้การสอนส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน			✓	✓												2	13
68	การเน้นที่การเรียนการสอน					✓				✓							2	13
69	การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์					✓				✓							2	13
70	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้															✓	1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์																	
		1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ornstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อังรุ่ง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พานิช (2550)	11. ปัญชา คิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วุดิน พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเค็ล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
71	มีแผนการสอนที่ดี					√											1	7
72	หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น						√										1	7
73	ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์				√												1	7
74	มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน					√											1	7
75	ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน					√											1	7
76	การมีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง								√								2	13
77	ความน่าเชื่อถือ								√								1	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ  ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ormstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hancock & Witzinger (2002)	7. อีกรุง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พานิช (2550)	11. ปัญชา ศิริเรืองชัย (2551)	12. เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัทพร บุญเคล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
78	ความรับผิดชอบ					√											1	7
79	โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน						√										1	7
80	โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น						√										1	7
81	มีการจัดการสารสนเทศและความรู้							√									1	7
82	พฤติกรรมการบริหาร									√							1	7
83	การตัดสินใจ										√						1	7
84	การติดต่อสื่อสาร										√						1	7



ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ	ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์																
		1. Austin & Reynolds (1990)	2. Lunenburg & Ornstein (1991)	3. Hanson (1996)	4. Seriovanni (2001)	5. Glickman, Gordon & Ross (2001)	6. Sammons, Hillman & Mortimore (2002)	7. อังรุ่ง จันทวานิช (2546)	8. ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช (2550)	9. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	10. อัญชณา พาณิช (2550)	11. ปัญชา คิริเรืองชัย (2551)	12. เศรษฐรงค์ วัฒนพันธ์ (2551)	13. อังคณา สุขเสถี (2553)	14. วงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์ (2554)	15. ภัคพร บุญเค็ล้า (2555)	ความถี่	ร้อยละ
85	การจูงใจในการทำงาน															√	1	7
86	ความพึงพอใจในการทำงาน									√							1	7
87	การจัดระบบหลักสูตรและการเรียนการสอน	√															1	7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน ผลปรากฏว่ามีเพียงด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความถี่ผ่านเกณฑ์ แต่จากการวิเคราะห์ค่าและความหมายของค่าพบว่ามีหลายองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน เลือกใช้ค่าที่เป็นตัวแทนขององค์ประกอบเหล่านั้น และเลือกองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียน มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Austin & Reynolds, 1990) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Lunenburg & Ornstein, 1991) มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Seriovanni, 2001) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Glickman, Gordon & Ross, 2001) ภาวะผู้นำที่เป็นมืออาชีพ (Sammons, Hillman & Mortimore, 2002) ผู้บริหารมืออาชีพ (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (ศุภลักษณ์ เศษะภาณิช, 2550) ภาวะผู้นำ (ปัญญา ศิริเรืองชัย, 2551) ภาวะผู้นำ (อังคณา สุขเสวี, 2553) และภาวะผู้นำ (ภัคพร บุญเค็ล้า, 2555) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 10 คิดเป็นร้อยละ 67

2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันมีดังนี้ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง (Austin & Reynolds, 1990) การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง (Lunenburg & Ornstein, 1991) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม (Seriovanni, 2001) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม (Glickman, Gordon & Ross, 2001) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน (Glickman, Gordon & Ross, 2001) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์, 2551) และการสร้างความร่วมมือกับชุมชน (วงศ์วฤณ พิชัยลักษณ์, 2554) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 7 คิดเป็นร้อยละ 47

3. บรรยากาศขององค์กร องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันมีดังนี้ การจัดการอาคารสถานที่ (Austin & Reynolds, 1990) สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย (Lunenburg & Ornstein, 1991) การจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน (Hanson, 1996) บรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (Hanson, 1996) มีบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก (Seriovanni, 2001) สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร (Sammons, Hillman & Mortimore, 2002) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนา

คุณภาพของผู้เรียน (อำรุง จันทวานิช, 2546) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา (อำรุง จันทวานิช, 2546) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน (อัญชญา พานิช, 2550) บรรยากาศการปฏิบัติงาน (เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์, 2551) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 11 คิดเป็นร้อยละ 73

4. การพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันมีดังนี้ การพัฒนาบุคลากร (Austin & Reynolds, 1990) บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน (Lunenburg & Ornstein, 1991) บุคลากรมีมาตรฐาน (Hanson, 1996) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง (Seriovanni, 2001) มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ศุภลักษณ์ เศษะภานิช, 2550) และการพัฒนาบุคลากร (ภัคพร บุญเคล้า, 2555) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 6 คิดเป็นร้อยละ 40

5. ความพร้อมด้านทรัพยากรทางการบริหาร องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันมีดังนี้ มีการวางแผนร่วมกัน (Austin & Reynolds, 1990) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี (Seriovanni, 2001) การบริหารจัดการที่ดี (อำรุง จันทวานิช, 2546) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน (อำรุง จันทวานิช, 2546) สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีทันสมัย (อำรุง จันทวานิช, 2546) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนเพียงพอ (อำรุง จันทวานิช, 2546) มีแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย (อำรุง จันทวานิช, 2546) มีการวางแผนกลยุทธ์ (ศุภลักษณ์ เศษะภานิช, 2550) การบริหารงานวิชาการที่ดี (ศุภลักษณ์ เศษะภานิช, 2550) การบริหารการเงินที่ดี (ศุภลักษณ์ เศษะภานิช, 2550) การบริหารทั่วไปที่ดี (ศุภลักษณ์ เศษะภานิช, 2550) เทคโนโลยี (อัญชญา พานิช, 2550) เทคโนโลยี (เดชณรงค์ วัฒนพันธุ์, 2551) และงบประมาณ (ภัคพร บุญเคล้า, 2555) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 14 คิดเป็นร้อยละ 93

6. การประกันคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันมีดังนี้ มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Glickman, Gordon & Ross, 2001) เน้นการเรียนการสอน (Glickman, Gordon & Ross, 2001) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Sammons, Hillman & Mortimore, 2002) ผู้เรียน มีคุณภาพ (อำรุง จันทวานิช, 2546) การประกันคุณภาพการศึกษา (อำรุง จันทวานิช, 2546) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (อำรุง จันทวานิช, 2546) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550) และการประกันคุณภาพการศึกษา ภัคพร บุญเคล้า (2555) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 60

จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มี 6 ด้าน ได้แก่  
 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) บรรยากาศของ  
 องค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) ทรัพยากรทางการบริหาร และ 6) การประกัน  
 คุณภาพการศึกษา โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

## 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษามินนิชกาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้  
 Kast, Fremont E. (1995, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้โดยผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทาง  
 ในอนาคตขององค์กร แล้วจึงจัดคนพร้อมทั้งสื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจให้เอาชนะ  
 อุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ขณะเดียวกันวิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 40) กล่าวว่า  
 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การ  
 ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสรารัตน์  
 จันทะมล (2548, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่ง  
 ใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วย  
 ความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้สามารถ  
 ดำเนินการต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม  
 บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและ  
 ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน

ดรุณี ชันขวา (2551, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะ  
 หรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชี้นำ ผลักดันชักจูง หรือ  
 ใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลอื่นในความร่วมมือน  
 ร่วมใจด้วยความเต็มใจกระตือรือร้นปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อ  
 ซึ่งกันและกัน จนการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพล  
 หรืออำนาจที่มีกระตุ้นให้บุคลากรทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 1.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิภาพของการบริหารงานทางการศึกษา และสามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ดังนี้

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2007, p. 241) ได้พิจารณาลักษณะของภาวะผู้นำโดยดูจากรูปแบบภาวะผู้นำ สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำเป็นทางการ (Formal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ และมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์การ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายในความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ตาม ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลที่ไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการและไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ แต่พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำเพราะความสามารถพิเศษ หรือมีทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Charisma) ที่สามารถบันดาลใจบุคคลอื่น จึงทำให้เขากลายเป็นผู้นำขึ้นมาทันที ภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะอยู่ร่วมกันในเกือบทุกสถานการณ์ของงาน ผู้นำที่เป็นทางการจะบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา และใช้อิทธิพลจากบนลงล่างลดหลั่นกันลงมาตามอำนาจหน้าที่ ขณะที่ผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะใช้อิทธิพลกับบุคคลที่อยู่นอกสายการบังคับบัญชา ลักษณะพิเศษส่วนบุคคลจะจำเป็นต่อภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการขาดอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ส่วน Bateman & Snell (2007, p. 396) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจำแนกได้จากพฤติกรรม อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงติดตาม ดูแล (Supervisory Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบชี้แนะ สนับสนุน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกแบบวันต่อวัน และ 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบให้เป้าหมายและแนวทางแก่องค์การ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อเปลี่ยนแปลงและสรรค์สร้างองค์การไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

ธีระ รุณเจริญ (2553, หน้า 133-135) ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย เป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการ

บริหาร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรอบรู้ทางด้านการศึกษา มีความรับผิดชอบ แสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหาร และคำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณ อยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ 3) การบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย อุดหนุน อุดหนุน ประนีประนอม เป็นนักพูดที่ดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงาน กล้าตัดสินใจ และมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร 4) การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อ สื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค กำกับ ติดตาม และประเมินผล

พินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555, หน้า 13) ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ส่วนพะดากุล ปนหลายนาค (2555, หน้า 14) กล่าวสรุปความคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อนมีความเชื่อผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรม มีมาตั้งแต่เกิด จนปัจจุบัน ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝัง เรียนรู้ได้ และขึ้นอยู่กับกลุ่ม ซึ่งลักษณะความเป็นภาวะผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมหรือกลุ่มมากกว่าบุคคล สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มกำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากความเป็นภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคลแล้วยังขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มและสถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้นด้วย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม และด้านสังคม

### 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้ Koontz & Donnel (1976, p. 822) ได้ให้ข้อเสนอว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบอันเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจและเรียนรู้ที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1) ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนย่อมมีสภาพและความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา ฐานะความเป็นอยู่ ฯลฯ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าว เกิดจากสาเหตุมากมายหลายประการ โดยปกติแล้วความต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับสภาพและความเป็นอยู่ของบุคคลนั้น ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้นำที่ต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจขั้นต่ำสุดของบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุข และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามการให้กำลังใจของผู้ร่วมงานจะดีได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับชักจูงของหัวหน้าหรือผู้นำแล้ว ยังขึ้นอยู่กับประพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำด้วยความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียรของผู้นำย่อมทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือและปฏิบัติตาม

3) ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ เวลา และสภาพของบุคคลในหน่วยงาน การมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เหมาะสมย่อมเร่งการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี

นาฏยา ปรัชญาชัย (2553, หน้า 28-29) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) สนับสนุน (Support) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมสนับสนุน ช่วยเหลือ และพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษ (Employee Orientation) และทำให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าสภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา

2) สร้างความสัมพันธ์ (Interaction) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนี้ จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา



3) มุ่งเน้นที่เป้าหมาย (Goal Emphasis) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนี้ จะมีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจผู้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรผลงานหรือความสำเร็จขององค์กร ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวผลิตผลขององค์กรเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้

4) อำนวยความสะดวกโดยเน้นที่งาน (Work Facilitation) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่พยายามทำกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและขององค์กร โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนและมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตผลกับเน้นในความคิดริเริ่มมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

Brown & Monberg (1980, p. 16–17 อ้างถึงใน นาฎยา ปรัชญาชัย, 2553, หน้า 28) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ประเภทลักษณะของภาวะผู้นำ	ประเด็นที่สนใจศึกษา
1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ	1. อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ
2. พื้นฐานทางสังคม	2. ภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ
3. บุคลิกทางจิตใจและทักษะทางปัญญา	3. ระดับเชาวน์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง
4. แรงจูงใจในการทำงาน	4. ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดุสาหะ ความต้องการอำนาจ
5. การเข้าทางสังคม	5. ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม ทักษะในการศึกษา

ที่มา : นาฎยา ปรัชญาชัย (2553, หน้า 28)

Kast, F. E. (1995, p. 111) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผน และกล้าตัดสินใจ สำหรับ อภิวรรณา แก้วเหล็ก (2542, หน้า 16) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคนกล้าและเปิดเผย เชื่อมมั่นในคนอื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นผู้มองการณ์ไกล ขณะทีวโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 98) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารมีการบริหารเชิงรุก สำหรับสรณัฐรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 81) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ และแสดงความสามารถที่เด่นชัด ส่วนนพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหาร ประกอบด้วย ความสนใจ การตัดสินใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดรุณี ชันขวา (2551, หน้า 62) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการให้คำชี้แนะเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเอกลักษณ์ในหน่วยงาน และธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 82) กล่าวเสริมว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยกล้าตัดสินใจ มีศิลปะในการจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ส่วนนาฎยา ปรัชญาชัย (2553, หน้า 28-29) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ให้การสนับสนุน สร้างความสัมพันธ์ มุ่งเน้นที่เป้าหมาย และอำนวยความสะดวกโดยเน้นที่งาน สำหรับพงกระพรรณ ตะกลมทอง (2553, หน้า 31) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตนเอง มีทักษะในการสื่อสาร ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ มีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พิณัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีองค์ประกอบดังนี้ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารเชิงรุก มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับประภาพรณ รักเสียง (2556, หน้า 3) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหาร ได้แก่ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารเชิงรุก มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	1.Koontz & Donnel (1976)	2. Brown & Monberg (1980)	3. Kast, F. E. (1995)	4. อภิวัชรธนา แก้วเล็ก (2542)	5. วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	6. สราญรัตน์ จันทะมงคล (2548)	7. นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551)	8. ศุภณี ชันทวา (2551)	9. ธีระ รุญเจริญ (2553)	10. นาฎยา ปรัชญาชัย (2553)	11. พงกระพรรณ ตะกมลทอง (2553)	12. พิณภูมิบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555)	13. ประภาพรพรณ รักเลี้ยง (2556)	ความถี่	ร้อยละ
1	เข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์	✓												1	8	
2	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ	✓					✓		✓			✓	✓	5	38	
3	การตัดสินใจ							✓						1	8	
4	การกระตุ้นการใช้ปัญญา							✓						1	8	
5	ความสามารถในการให้คำชี้แนะเพื่อนร่วมงาน								✓					1	8	
6	มีศิลปะในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ								✓					1	8	
7	ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหาร	✓												1	8	
8	ความเชื่อมั่นในตนเอง		✓											1	8	

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	1. Koontz & Donnel (1976)	2. Brown & Monberg (1980)	3. Kast, F. E. (1995)	4. อภิวัชรธนา แก้วเล็ก (2542)	5. วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	6. สราญรัตน์ จันทะมงคล (2548)	7. นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551)	8. ศุภณี ชันทวา (2551)	9. ธีระ รุญเจริญ (2553)	10. นาฎยา ปรัชญาชัย (2553)	11. พงกระพรรณ ตะกลมทอง (2553)	12. พิณัญญา พงา แสงศรีธรรมะกุล (2555)	13. ประภาพรพรณ รักเคียง (2556)	ความถี่	ร้อยละ
9	ความต้องการประสบความสำเร็จ		√												1	8
10	ความอดุสาหะ		√												1	8
11	มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ								√						1	8
12	มุ่งเน้นที่เป้าหมาย									√					1	8
13	มีความมุ่งมั่นในการทำงาน										√	√	√	3	13	
14	มีวิสัยทัศน์			√							√	√	√	4	31	
15	เป็นผู้มองการณ์ไกล				√									1	8	
16	มีความสามารถในการวางแผน			√										1	8	

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	นักวิชาการ													
		1.Koontz & Donnel (1976)	2. Brown & Monberg (1980)	3. Kast, F. E. (1995)	4. อภิวงรรณา แก้วเล็ก (2542)	5. วิโรจน์ สารัตนะ (2545)	6. สราญรัตน์ จันทร์มงคล (2548)	7. นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551)	8. ศุภณี ชื่นขวา (2551)	9. ธีระ รุญเจริญ (2553)	10. นภยูยา ปรัชญาชัย (2553)	11. พงกระพรรณ ตะกมลทอง (2553)	12. พิณัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555)	13. ประภาพรพรณ รักเสียง (2556)	ความถี่
17	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง				√	√					√	√	√	5	38
18	ผู้บริหารมีการบริหารเชิงรุก					√					√	√	√	4	31
19	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		√											1	8
20	ความต้องการอำนาจ		√											1	8
21	ความสามารถในการเข้าสังคม		√											1	8
22	การเป็นที่นิยม		√											1	8
23	เป็นคนกล้าและเปิดเผย				√									1	8
24	แสดงความสามารถที่เด่นชัด						√							1	8

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	1.Koontz & Donnel (1976)	2. Brown & Monberg (1980)	3. Kast, F. E. (1995)	4. อภิวัชรธนา แก้วเล็ก (2542)	5. วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	6. สราญรัตน์ จันทะมงคล (2548)	7. นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551)	8. ศรุณี ชันทวา (2551)	9. ธีระ รุญเจริญ (2553)	10. นานญา ปรัชญาชัย (2553)	11. พงกระพรรณ ตะกมลทอง (2553)	12. พิณณัฐบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555)	13. ประภาพรพรณ รักเลียง (2556)	ความถี่	ร้อยละ
25	ความเสถียร							✓							1	8
26	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล							✓							1	8
27	ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง								✓						1	8
28	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม								✓						1	8
29	สร้างเอกลักษณ์ในหน่วยงาน								✓						1	8
30	กล้าตัดสินใจ									✓					1	8
31	อำนวยความสะดวกโดยเน้นทีมงาน										✓				1	8
32	ความสามารถในการปรับตัว											✓			1	8

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	1.Koontz & Donnel (1976)	2. Brown & Monberg (1980)	3. Kast, F. E. (1995)	4. อภิการรณนา แก้วเล็ก (2542)	5. วิโรจน์ สารัตตะนะ (2545)	6. สราญรัตน์ จันทร์มงคล (2548)	7. นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551)	8. ศุภณี ชื่นขวา (2551)	9. ธีระ รุญเจริญ (2553)	10. นภยูยา ปรัชญาชัย (2553)	11. พงกระพรรณ ตะกมลทอง (2553)	12. พิณัญญาบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555)	13. ประภาพรพรณ รักเสียง (2556)	ความถี่	ร้อยละ
33	ความมั่นใจในตนเอง										√				1	8
34	มีทักษะในการสื่อสาร										√				1	8
35	ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์										√				1	8
36	มีความซื่อสัตย์										√				1	8
37	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน											√	√		2	15
38	การเปิดใจกว้าง		√												1	8
39	เชื่อมั่นในคนอื่น				√										1	8
40	ให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน									√					1	8

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ	องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา											ความถี่	ร้อยละ	
		1.Koontz & Donnel (1976)	2. Brown & Monberg (1980)	3. Kost, F. E. (1995)	4. อภิวัชรธนา แก้วเล็ก (2542)	5. วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	6. สราญรัตน์ จันทร์มงคล (2548)	7. นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551)	8. ดรุณี ชันขวา (2551)	9. ชีระ รุญเจริญ (2553)	10. นาฎยา ปรัชญาชัย (2553)	11. พงกระพรรณ ตะกมลทอง (2553)			12. พิณณัฐบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555)
41	สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน									√				1	8
42	มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ								√			√	√	3	23
43	เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต				√									1	8
44	ทักษะในการศึกษา		√											1	8



จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์คำและความหมายของคำพบว่ามีความหมายใกล้เคียงกันและอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

1. กลุ่มความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (Koontz & Donnel, 1976) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (สราญรัตน์ จันทะมล, 2548) การคล้อยใจ (นพรัตน์ ศรีสุวรรณ, 2551) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (นพรัตน์ ศรีสุวรรณ, 2551) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (ดรุณี ชันขวา, 2551) ความสามารถในการให้คำชี้แนะเพื่อนร่วมงาน (ดรุณี ชันขวา, 2551) มีศิลปะในการจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2553) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (พิชญ์บุหงา แสงศรีธรรมะกุล, 2555) และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (ประภาพรณ รักเลี้ยง, 2556) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 69 และใช้คำว่า “ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ” แทนคำเหล่านี้

2. กลุ่มมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ประกอบด้วย ความต้องการประสบความสำเร็จ (Brown & Monberg, 1980) ความอดุสาหะ (Brown & Monberg, 1980) มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ (ธีระ รุญเจริญ, 2553) มุ่งเน้นที่เป้าหมาย (นาฎยา ปรัชญาชัย, 2553) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (พงกระพรรณ ตะกลมทอง, 2553) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (พิชญ์บุหงา แสงศรีธรรมะกุล, 2555) และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน (ประภาพรณ รักเลี้ยง, 2556) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 7 คิดเป็นร้อยละ 54 และใช้คำว่า “มีความมุ่งมั่นในการทำงาน” แทนคำเหล่านี้

3. กลุ่มมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ (Kast, F. E., 1995) เป็นผู้มองการณ์ไกล (อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542) มีวิสัยทัศน์ (พงกระพรรณ ตะกลมทอง, 2553) มีวิสัยทัศน์ (พิชญ์บุหงา แสงศรีธรรมะกุล, 2555) มีวิสัยทัศน์ (ประภาพรณ รักเลี้ยง, 2556) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 38 และใช้คำว่า “มีวิสัยทัศน์” แทนคำเหล่านี้

4. กลุ่มเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ประกอบด้วย เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (พิชญ์บุหงา แสงศรีธรรมะกุล, 2555) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (ประภาพรณ รักเลี้ยง, 2556) การเปิดใจกว้าง (Brown & Monberg, 1980) เชื่อมมั่นในคนอื่น (อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542) ให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน (นาฎยา ปรัชญาชัย, 2553) และสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (นาฎยา ปรัชญาชัย, 2553) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 6 คิดเป็นร้อยละ 46 และใช้คำว่า “เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน” แทนคำเหล่านี้

5. กลุ่มมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ประกอบด้วย เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Brown & Monberg, 1980) มีทักษะในการศึกษา (อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ธีระ รุญเจริญ, 2553) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (พิณัญญา หงา แสงศรีธรรมะกุล, 2555) และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ประภาพรรณ รักเลี้ยง, 2556) รวมเป็นความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 38 และใช้คำว่า “มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” แทนคำเหล่านี้

จากการสังเคราะห์และการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 (ความถี่ตั้งแต่ 4) ขึ้นไป คัดเลือกเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการบริหารเชิงรุก ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

## 2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

จากการศึกษามโนทัศน์วิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

Gray (1992, p. 75) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการมีผลประโยชน์ ความต้องการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ สอดคล้องกับความเห็นของ สุทัศน์ ทาวงศ์มา (2544, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงานตามกิจกรรมที่ตัดสินใจร่วมรับผลประโยชน์จากกิจกรรมพัฒนานั้นๆ และ/หรือเข้าร่วมติดตามประเมินผลกิจกรรม สอดคล้องกับบุญเสริม ศรีทา (2544, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในเรื่องการตัดสินใจ การเข้าร่วมดำเนินกิจกรรม และการร่วมรับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมจากกิจกรรมนั้น ในทำนองเดียวกันนี้ อนันต์ งามสะอาด (2549, หน้า 33) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมรับรู้ ร่วมดำเนินการ ร่วมกำกับติดตาม ร่วมประเมินผล และมีอิสระในการทำงาน สอดคล้องกับเพิ่มศักดิ์ มกราภิรมย์ (2543, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนซึ่งประกอบด้วยบุคคล กลุ่ม และองค์กร

มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น ซึ่งประเด็นปัญหา การตัดสินใจ กำหนดนโยบาย การวางแผน การได้รับประโยชน์ การตรวจสอบ การให้อำนาจรัฐทุกระดับ การติดตามประเมินผล แก้ไขปัญหาอุปสรรค ดังนั้น การทำงานแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กรหลายประเภท เพื่อให้เกิดความสมานไมตรี ในทำนองเดียวกันศุภราภรณ์ ธรรมชาติ (2541, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง ความร่วมมือ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ไม่ว่าจะ เป็นของบุคคลหรือของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินงาน เกิดการพัฒนา และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ ซึ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการพัฒนาชุมชน ส่งผลให้การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงาน หรือโครงการเกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานของบุคคลหรือ คณะบุคคลในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกันในองค์กร หรือหน่วยงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมสนับสนุน และให้ข้อเสนอแนะในการบริหาร

ในงานวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนและสมาชิกในชุมชนทุกฝ่ายเข้า มามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2.2 หลักการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชน ดังนี้

นรินทร์ชัย พัฒนคงษา (2547, หน้า 78) ได้ให้หลักของการมีส่วนร่วมไว้ โดยเชื่อว่ามนุษย์มีความคิดและมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน มนุษย์มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า เทคโนโลยีที่จะนำไปมาใช้ในชุมชนต่างๆ และภูมิปัญญาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ของตน จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น และเมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 78-79) ยังได้หลักของการมีส่วนร่วม ไว้ว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็น การทำงานในบรรยากาศแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและตัดสินใจ 2) โดยธรรมชาติแล้วมีข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ สำเร็จได้ด้วยคนๆ เดียว และ 3) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจะเป็นปัจจัย หนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

และนรินทร์ชัย พัฒนศงษา (2547, หน้า 79) ยังกล่าวถึงหลักการพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่ควรคำนึงถึงเพิ่มเติมไว้ ดังนี้ 1) เชื่อว่ามนุษย์ต่างมีความคิดและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ไม่ได้ชั่วดีมาแต่เกิด 2) เชื่อว่ามนุษย์มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ เพราะถ้ามีการใช้เทคโนโลยีโดยที่มนุษย์ไม่มาร่วมคิด ร่วมรับรู้ หรือเข้าใจเพียงพอ ก็อาจไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควรหรือตรงกันข้ามกลับใช้เพื่อทำลายมนุษย์ด้วยตนเอง หรือสิ่งแวดล้อมได้ 3) เชื่อว่าชุมชนต่างๆ มักมีภูมิปัญญาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ของตนในระดับหนึ่ง บางเรื่องชาวชุมชนยึดถือจึงต้องค่อยๆ ให้ปรับตัวผสมผสานกับวิทยาการภายนอก 4) เชื่อว่ามนุษย์มีความสามารถพัฒนาชีวิต ความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้นได้ถ้าได้รับโอกาสร่วมคิดร่วมเข้าใจ และร่วมจัดการเทคโนโลยีให้เหมาะสม การที่มนุษย์บางกลุ่มได้ปฏิเสธเทคโนโลยีอย่างสิ้นเชิงก็เป็นไปตามระดับความเข้าใจในเทคโนโลยีนั้นอย่างถูกต้องหรือไม่ และมีกลวิธีปรับความเข้าใจนั้นมาสู่ระดับที่แต่ละฝ่ายยอมรับได้เพียงใด ซึ่งต้องให้ได้รับโอกาสที่จะเข้าใจและยอมรับให้เหมาะสมกับตน 5) การมีส่วนร่วมยิ่งเพิ่มขึ้นเมื่อมีสภาพที่เหมาะสมต่อไปนี้ (1) ประชาชนในท้องถิ่นได้รู้สึกว่าได้เป็นผู้ควบคุมโชคชะตาของตนเอง แทนที่จะเป็นบุคคลอื่นที่ “เขาไม่รู้จัก” หรือ “ที่เขาไม่ไว้ใจ” ที่บอกว่าจะมาช่วยเหลือแต่ไม่ได้ทำอย่างจริงจัง (2) ผู้ที่เข้าร่วมต้องมีอิสรภาพและได้รับความจริงใจและให้เข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น การมีส่วนร่วมจะเกิดอย่างเต็มที่และจริงจังเมื่อบุคคลนั้นๆ ไม่ถูกบังคับหรือจายอมเข้าร่วมและที่สำคัญโดยเท่าเทียมกับผู้มาร่วมด้วยทุกคน อีกทั้งโครงการต้องให้ความจริงใจด้วย (3) ผู้ที่เข้าร่วมต้องมีความสามารถพอที่จะมีส่วนร่วมได้ด้วย กิจกรรมหลายเรื่องประชาชนทั่วไปอาจมีส่วนร่วมได้ด้วย แต่เป็นกิจกรรมเฉพาะ เช่น การแพทย์ การก่อสร้างอาคารสูง การทหารหากประชาชนเข้าร่วมด้วยอาจไม่ได้ผล หรืออาจก่อเกิดความเสียหาย (4) มีการสื่อสาร 2 ทางเพื่อให้เข้าร่วมได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง และสมบูรณ์ หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องและครบถ้วนหรือสื่อสารได้ไม่ดีพอก็ไม่เข้าใจว่าโครงการจะทำให้เกิดผลดี ผลเสีย อย่างไรเพียงใด อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับโครงการได้ (5) ประชาชนมีส่วนร่วมรับทราบ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในโครงการมากยิ่งขึ้น การเริ่มงานตั้งแต่ร่วมต้น จนสิ้นสุดการตัดสินใจในโครงการนั้นๆ ในระยะยาวจะเกิดผลดียิ่งขึ้นกว่าการที่จะให้ร่วมด้วยเพียงบางส่วนหรือข้ามไป (6) ประชาชนมีทัศนคติที่ดีต่อเจ้าหน้าที่โครงการและต่อโครงการนั้นๆ และเต็มที่จะมีส่วนร่วมด้วย (7) การมีส่วนร่วมนั้นต้องไม่ทำให้ประชาชนเสียค่าใช้จ่ายมากเกินไปจนกว่าผลตอบแทนที่เขาประเมินว่าจะได้รับ (8) เมื่อเข้ามามีส่วนร่วมแล้วจะไม่กระทบกระเทือนสถานภาพในหน้าที่การงานหรือทางสังคมให้ลดน้อยลง (9) มีกลวิธีการเปลี่ยนข่าวสารระหว่างโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี 6) เชื่อว่าตนต่างจากชาวบ้าน และชาวบ้านเองก็แตกต่างกัน ดังนั้นการจะให้มีการมีส่วนร่วมจะเอาใจเราฝ่าย

เดียวไม่ได้ 7) อาจใช้การมีส่วนร่วมในหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบโดยตรงคือมีส่วนร่วมด้วยตัวบุคคลหรือประชาชนก่อตั้งองค์การขึ้นมามีส่วนร่วม หรือให้ตัวแทนมีส่วนร่วมโดยอ้อมซึ่งยอมขึ้นกับบริบทของแต่ละพื้นที่ เช่น ในพื้นที่ประชาชนมีศรัทธาในตัวแทนของเขามาก การมีตัวแทนร่วมด้วยก็เพียงพอ กรณีที่ในหมู่บ้านเดียวกันมีประชาชนหลากหลายกลุ่มจึงควรมีตัวแทนของกลุ่มจากหลายภาคส่วนมีส่วนร่วมเพิ่มเติม และ 8) มีการแลกเปลี่ยนและยอมรับในฝ่ายตรงข้าม นั่นคือ ไม่มีสิ่งใดได้มาฟรี ต้องมีการแลกเปลี่ยนกัน มีเสียไปบ้างเพื่อที่จะได้มาและในการมีส่วนร่วมต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านความคิดเห็น ต้องสำนึกถึงใจบุคคลอื่นให้มาก มิใช่เอาแต่ใจเราเพียงฝ่ายเดียว

การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นผลดีทั้งสถานศึกษาและชุมชน ต่างฝ่ายต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมรับผิดชอบก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547, หน้า 103) ดังนี้

- 1) เกิดกระบวนการกลุ่มและทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน ต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานถ้าเกิดจากความคิดเห็นของสถานศึกษาแห่งเดียวยอมไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและไม่เกิดกระบวนการพัฒนาร่วมกัน 2) เป็นการกระจายอำนาจให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา ได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและยังเป็นการลดภาระการจากส่วนกลาง 3) ทำให้ใช้ทรัพยากรภายในชุมชนอย่างรู้ค่า การที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกคนจะร่วมกันดูแลการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน ทั้งคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประโยชน์ของคนส่วนรวม และ
- 5) สร้างจิตสำนึกที่ดีให้การทำงานเพื่อเด็ก เพื่อสังคมและส่วนรวมมากกว่าการทำงานเพื่อตนเอง ส่วนปริศนาธรรม อินทนิมลศรี (2548, หน้า 282) ได้สรุปหลักสำคัญของรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ 3 หลักการ คือ 1) ส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนในการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ได้แก่ การสร้างความตระหนักว่าโรงเรียนและผู้ปกครองมีหน้าที่จะต้องทำกิจกรรมร่วมกัน และการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ปกครองโดยการจัดประชุมเผยแพร่ความรู้ในบทบาทและหน้าที่ ความสำคัญของผู้ปกครองต่อการพัฒนานักเรียน อีกทั้งส่งเสริมการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อดูแลนักเรียนและพัฒนาโรงเรียนในลักษณะของการเป็นอาสาสมัคร กลุ่ม ชมรม โดยครูเป็นผู้ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง
- 2) มีข้อตกลงร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษา และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบของโรงเรียนและ

ผู้ปกครองในสิ่งที่คาดหวังให้เกิดกับนักเรียน สิ่งที่จะบ่งชี้ในข้อตกลง ได้แก่ แก้ปัญหา นักเรียนขาดเรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนจะต้องร่วมมือช่วยเหลือกัน ให้การส่งเสริมสุขภาพอนามัย รักษาระเบียบวินัยและพฤติกรรมที่ดีของนักเรียนในชีวิตประจำวัน ทุกเวลา ทุกสถานที่ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปกครองไปส่งนักเรียนหรือสนับสนุนให้ไปโรงเรียนสม่ำเสมอและตรงเวลา ติดตามการทำงานบ้านหรืองานต่างๆ ถ้านักเรียนฝ่าฝืนวินัยของโรงเรียนอย่างร้ายแรง ผู้ปกครองและโรงเรียนจะป้องกันและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน และ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ควรให้ครูในโรงเรียนให้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง โดยใช้ระบบการมีส่วนร่วม ระบบการร้องเรียน เสนอแนะกับโรงเรียน ร่วมกันแก้ปัญหา พัฒนานักเรียนและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง

สรุป หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การสร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม ดำเนินการ 2) การมีข้อตกลงร่วมกัน ได้แก่ การแก้ปัญหา การส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา และ 3) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

### 2.3 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 99-138) กล่าวว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก 2) หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน ในอดีตการจัดการศึกษาทำกันหลากหลายบางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา และต่อมาเมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้นความเจริญก้าวหน้ารวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดเกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษา

เองอีกครั้งหนึ่ง 4) หลักการบริหารตนเอง ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง แต่ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวมแต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้อย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากหลักการดังกล่าวสรุปได้ว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกภาคส่วน จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยประชาชนมีส่วนร่วม เป็นการบริหารงานของโรงเรียนที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 2.4 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการมีส่วนร่วมดังนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 99-138) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า มีดังนี้ การมีส่วนร่วมระหว่างครอบครัว ชุมชน และโรงเรียน มีความสำคัญต่อนักเรียน โรงเรียน และชุมชน ดังต่อไปนี้

- 1) ความสำเร็จทางวิชาการ ได้แก่ (1) ผลลัพธ์ต่อนักเรียน ถ้าหากครอบครัวและชุมชนสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียนจะมีผลต่อ (2) ความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน ความสำเร็จด้านอื่นในโรงเรียน เช่น ด้านการดูแลรักษาและด้านการศึกษาต่อ (3) หน้าที่ทางสังคม หน้าที่ทางสังคมของนักเรียนอาจได้รับผลกระทบจากความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและชุมชน เช่น พฤติกรรมนักเรียน แรงจูงใจ ความสามารถทางสังคม แรงจูงใจภายใน ความสัมพันธ์ที่ติระหว่างนักเรียน ครู และเพื่อน การควบคุมตนเองเป็นต้น (4) ลดอุปสรรคต่อการเรียน เช่น สุขภาพอนามัย ปัญหาสุขภาพสามารถบรรเทาลงโดยการมีส่วนร่วมระหว่างครอบครัว ชุมชน และโรงเรียน (5) การสร้างเครือข่ายสนับสนุนการเรียนรู้ เครือข่ายทางสังคมทั้งภายในชุมชนเดียวกันและต่างชุมชน สามารถสร้างเครือข่ายให้ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนสนับสนุนในการเรียนรู้ของเด็กและวัยรุ่น (6) การส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น วัด องค์กรต่างๆ ในชุมชน

2) ผลลัพธ์ต่อโรงเรียน ได้แก่ (1) การปฏิรูปโรงเรียน เป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมระหว่างครอบครัวและชุมชนประการหนึ่ง (2) เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีแก่โรงเรียน การมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนส่งเสริมบรรยากาศที่ดี และทำให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมแบบเปิดมากขึ้น (3) สนับสนุนแหล่งทรัพยากร ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างโรงเรียนและสถาบันวิชาชีพต่างๆ เช่น สถานประกอบการ มหาวิทยาลัย จะมีประโยชน์ต่อโรงเรียนในการส่งเสริมแหล่งทรัพยากร นอกจากนี้ยังสนับสนุนทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เช่น ครู นักฝึกอบรมสำหรับครู และผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เป็นต้น (4) พัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตรความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน รวมทั้งสถาบันการศึกษาอื่นๆ มีประโยชน์ต่อการส่งเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผลลัพธ์ต่อครอบครัวและชุมชน พัฒนาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ และทัศนคติของผู้ปกครองที่มีต่อการศึกษา สนับสนุนแหล่งทรัพยากร องค์กรต่างๆ ในชุมชนสามารถเข้ามาเรียนรู้แหล่งทรัพยากรโรงเรียน ส่งเสริมศักยภาพและการพัฒนาชุมชน โรงเรียนเป็นสถานที่ให้บริการแก่ชุมชนเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับโรงเรียน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น ทำให้นักเรียนได้รับการดูแลที่ดี มีทัศนคติที่ดี มีการศึกษาต่อในระดับสูงมากขึ้น อัตราการจบมากขึ้น ลดความรุนแรงและพฤติกรรมทางสังคม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองสามารถพัฒนาผลการเรียนของนักเรียนตั้งแต่ก่อนเข้าเรียนจนถึงระดับสูง ไม่ว่าจะครอบครัวดังกล่าวจะมีฐานะหรือมีการศึกษาหรือไม่ ทำนองเดียวกันนักเรียนที่มีผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่านักเรียนที่ผู้ปกครองไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม ดังที่ ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531, หน้า 24 - 30) กล่าวถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วมกับชุมชนในด้านของการบริหารไว้ 5 ประการ คือ 1) ช่วยให้ผู้ชุมชนยอมรับโครงการมากขึ้น เนื่องจากเป็นโครงการที่ตรงกับปัญหาและความต้องการของชุมชน 2) สมาชิกของชุมชนมีความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของโครงการมากขึ้น 3) การดำเนินโครงการจะราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากชุมชนมากขึ้น 4) โครงการจะให้ประโยชน์แก่ชุมชนมากขึ้น และ 5) ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของชุมชนมากขึ้น สอดคล้องกับความเห็นของ Bruce (1999, pp. 6028-A) ได้ศึกษาบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษากับความสัมพันธกับชุมชน พบว่า ความคาดหวังของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนที่มีส่วนร่วม กับทางโรงเรียน คือ ต้องการที่จะให้ผู้ปกครองนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การอบรมสอนเด็กให้มากยิ่งขึ้น และต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ของเด็ก และ Gold (2000, p. 295) ได้ศึกษาการเข้ามามีส่วนร่วม



ของชุมชน โดยเน้นการให้ความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง และนักการศึกษาซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาในรัฐฟิลิปปินส์ พบว่า การจัดการของชุมชนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการอ่านออกเขียนได้ และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชน นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2536, หน้า 271) กล่าวถึง ผลของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน เมื่อองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วการยอมรับให้การมีส่วนร่วมของผู้ตามมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ก็จะทำให้การบริหารงานนั้นนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ 2) นำไปสู่ผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากที่สุด หลักการนี้การยอมรับปรัชญาที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน หากมีการนำเอาความรู้ความสามารถแต่ละคนเข้ามาทำงานร่วมกันแล้วย่อม จะเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด 3) นำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ การที่ผู้นำและผู้ตามมีบทบาทร่วมกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การ และร่วมกันปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานให้มีความเหมาะสม การปรับบทบาททั้งของผู้ตามเข้าหากัน จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่ทงคักดี คุ่มไซ่น้ำ (2540, หน้า 47) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมกับชุมชนไว้ว่า 1) การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นสิทธิพื้นฐานอันชอบธรรมของทุกคน เราต้องให้คนหมู่มากเหล่านี้ได้มีสิทธิ์มีเสียงในการแสดงออก 2) มีหลายโครงการที่ประสบความสำเร็จโดยอาศัยวิธีให้ชุมชนมีส่วนร่วม และ 3) การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นเรื่องของการปฏิบัติการเป็นกลุ่มหรือของกลุ่มอันเป็นผลมาจากความรู้สึกร่วมกันของสมาชิก นอกจากนี้ ปรีดาวรรณ อินทวิมลศรี (2548, หน้า 282) ยังได้สรุปวัตถุประสงค์สำคัญของรูปแบบการมีส่วนร่วมว่า 1) เพื่อพัฒนาเด็ก 2) เพื่อพัฒนาผู้ปกครอง 3) เพื่อพัฒนาโรงเรียน และ 4) เพื่อพัฒนาชุมชน

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้เรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น 2) ด้านโรงเรียน ได้แก่ ความสำเร็จของการดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา และ 3) ด้านชุมชน ได้แก่ ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

## 2.5 ข้อดีและข้อเสียของการมีส่วนร่วม

### 2.5.1 ข้อดีของการมีส่วนร่วม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547, หน้า 27) ได้สรุปข้อดีของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีส่วนร่วมกันทำกิจกรรมทำให้แต่ละฝ่ายได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จนไปสู่

การยอมรับความแตกต่างในรูปร่าง ความรู้ นิสัย ค่านิยมต่างๆ อันเป็นรากฐานสำคัญของ ประชาธิปไตย 2) ทำให้งานที่ยากบางอย่างสำเร็จขึ้นมาได้ งานหลายอย่างหากทำเพียงผู้เดียว หรือทำงานน้อยคนอาจไม่สำเร็จ ต้องให้ผู้มาร่วมงานหลายคนจึงจะสำเร็จ หรืองานบางอย่าง ต้องการความร่วมมือโดยตลอด เช่น การจัดการศึกษา การลดปริมาณขยะ การตรวจสอบ ความโปร่งใส 3) ทำให้บุคคลคิดช่วยตนเอง เพราะถ้ารัฐบาลเป็นฝ่ายทำให้ก็จะรอความช่วยเหลือ หากมาร่วมกันพิจารณาอาจทำบางสิ่งได้เอง และจะร่วมดูแลรักษาสิ่งนั้นมากขึ้น 4) ทำให้ความช่วยเหลือนั้นตรงกับความต้องการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในชั้นการระบุ ประเด็นปัญหาและความต้องการจึงไม่เกิดปัญหาที่สร้างไว้เพื่อใช้ แล้วไม่ใช้ให้เกิดประโยชน์ 5) มักทำให้ประหยัดทรัพยากรเพราะการช่วยตรงกับความต้องการที่จะใช้ จะทำ หรือยังอาจ มีแรงงานจากการมีส่วนร่วมมาช่วยได้ อาจมีบ้างถ้ามีส่วนร่วมจนเหนื่อยที่มีการจัดการที่ดี ก็อาจสิ้นเปลืองทรัพยากรมากกว่าที่ควรหรืออาจเกิดความเสียหายก็ได้ 6) ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของ การมาร่วมคิดร่วมทำ ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของ ก็มักร่วมกันดูแลรักษาซ่อมแซมและ มีความภูมิใจในสิ่งที่ตนร่วมกันทำขึ้นมาสิ่งของที่บุคคลได้ทำร่วมกันมาจึงอยู่คงทน 7) เพิ่มทางเลือกที่ดีเพื่อการตัดสินใจ การได้รับรู้ในโครงการอย่างละเอียดทำให้ช่วยกัน หาทางเลือก ทางออก หลายทางที่สมบูรณ์และเหมาะสมที่สุด ทำให้เกิดผลเสียหายน้อยลง หรือเกิดผลดีมากกว่าการไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วม 8) เกิดการสร้างฉันทามติ (Consensus Building) หรือการเห็นพ้องต้องกันขึ้นมาได้ โดยในประเทศตะวันตกการมีส่วนร่วมของ ประชาชนมักทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างคู่กรณีเกิดการสร้างข้อตกลงที่มั่นคง 9) ทำให้สังคม หรือชุมชนเข้มแข็งเพราะชุมชนที่เข้มแข็งควรต้องมีส่วนร่วมกันตัดสินใจร่วม ดูแล ปกครอง พิทักษ์ผลประโยชน์ของชุมชนหรือสังคมนั่นเองโดยการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมที่มี ประโยชน์ต่อสังคมสม่ำเสมอ ทำให้ชุมชนรู้สึกว่าได้ควบคุมโชคชะตาของตนเอง แทนที่จะ เป็นผู้ชำนาญอื่นที่ไม่รู้จักหรือไม่ไว้ใจมาควบคุมการสั่งการ 10) ทำให้ดำเนินงานของชุมชน หรือของสังคมนั้นโปร่งใส เพราะการมีส่วนร่วมเพื่อกิจการสาธารณะอยู่เสมอทำให้ผู้ที่ จะ ทูจริต คดโกงก็หวั่นเกรงกระทำได้ยากขึ้น กลัวพลังการมีส่วนร่วมของประชาสังคม (Civil Society) แม้นักการเมืองข้าราชการระดับสูงที่ไม่ค่อยปฏิบัติงานก็กลัวการเสนอให้ ออกจากตำแหน่ง โดยประชาชนมีสิทธิเลือกตั้งเกินกว่าห้าหมื่นรายชื่อเพื่อวุฒิสภาพิจารณา ปลดออกจากตำแหน่ง 11) ทำให้บุคคลที่ยอมรับยากยอมรับโครงการนั้นได้ โดยยอมรับว่า เมื่อมีโครงการแล้วตนอาจเสียประโยชน์ไปบ้างแต่เมื่อมีค่าชดเชยที่เหมาะสมและคนอื่นๆ ยอมรับโครงการนั้น ก็เห็นแก่ประโยชน์ของคนส่วนใหญ่

### 2.5.2 ข้อเสียของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมมีข้อเสียหลายประการ นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547, หน้า 28) ได้สรุปข้อเสียของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) ทำให้กิจกรรมงานต่างๆล่าช้าหรืออาจไม่เกิดขึ้นเพราะจะต้องหาทางให้แต่ละฝ่ายทราบเรื่องหรือตรึงตรองแล้วร่วมคิดร่วมทำหรืออาจเห็นไม่ตรงกัน หรือคัดค้านสิ่งนั้นได้ 2) ทำให้แต่ละฝ่ายขัดข้อง การที่ต้องมานั่งอภิปรายมาแสดงข้อดีข้อเสียมักเกิดการขัดข้องในอารมณ์ (Frustration) หากที่ประชุมไม่ฝึกความเป็นประชาธิปไตยดีพอมักแตกแยกหรือโกรธกันไปได้ 3) ทำให้เสียทรัพยากรโดยเฉพาะงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อการมีส่วนร่วมไปมาก เช่น ค่าจัดทำข่าวบทความ ค่าจัดการประชุม 4) การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการแตกความสามัคคีในกรณีของบุคคลในวัฒนธรรมที่ต่างคนต่างอยู่สงบสุขดี แต่มามีส่วนร่วมทำกิจกรรมที่จริงจังต้องแสดงความคิดเห็นซึ่งมาพบว่าเป็นต่างพวกจึงเกิดการแบ่งแยกเป็นพวกเป็นหมู่ได้ 5) ทำให้ต่างฝ่ายต่างเสียเวลา เพราะการมีส่วนร่วมมักมีการประชุมกัน การนัดหมายที่ไม่ตรงเวลาฝ่ายที่ตรงเวลาต้องรอคอย เสียเวลาเสียงานมากกว่าการตรงเวลาก็เริ่มประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือวัฒนธรรมบางท้องถิ่นที่ไม่บอกกล่าวกันตรงๆ 6) การมีส่วนร่วมที่แฝงเร้นด้วยวัตถุประสงค์อื่น จะทำให้วิธีการมีส่วนร่วมสูญเสียไป เช่น ประชาชนมีส่วนร่วมระดมแนวคิดต่างๆ แต่ฝ่ายบันทึกการประชุมบันทึกเฉพาะที่โครงการเห็นด้วยเท่านั้น ด้านอื่นๆ ไม่มีในรายงานการประชุมเลย 7) การมีส่วนร่วมจะทำให้การขยายอิทธิพลของบริษัทข้ามชาติเป็นไปโดยง่าย เพราะรัฐบาลทำอะไรติดขัดที่ต้องรอการมีส่วนร่วมมากเกินไปและเป็นเวลานาน การบริหารงานติดขัดทำไม่ได้ตามที่ตั้งใจ ทำให้บริษัทข้ามชาติแผ่อิทธิพลเข้าสู่ประเทศนั้นๆ โดยง่าย

การดำเนินงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในอดีตหลายอย่างที่ดำเนินการไปแล้วมีข้อผิดพลาด ผู้ทำอาจทราบหรือไม่ทราบว่าที่ทำไปนั้นมิใช่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ดังนรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547, หน้า 29) ได้ประมวล ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่จำนวนไม่น้อยมักคำนึงว่าชาวบ้านไม่รู้อะไรมากจึงไม่ควรให้มีส่วนร่วมมากนัก ทำให้มีการจัดงบประมาณด้านนี้ไว้จำกัด ซึ่งชาวบ้านก็ไม่พอใจที่ให้มาเพียงรับทราบ มากกว่าเป็นผู้ร่วมคิดในโครงการต่างๆ นั่นคือควรให้ร่วมคิดด้วยมิใช่ให้ร่วมด้วยเพียงใช้แรงงานเท่านั้น 2) ผู้ที่มาร่วมกับราชการมักเป็นผู้ที่จะได้ประโยชน์จากโครงการ โดยผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือได้ประโยชน์จากโครงการก็มักได้รับการเชิญให้มาร่วมด้วย แต่ผู้ที่คัดค้านโครงการก็มักถูกกีดกันไม่ให้มาร่วมด้วย 3) การมีส่วนร่วมในส่วนของชาวบ้าน ต้องคำนึงว่าเป็นช่วงเวลาที่บ้านสะดวกที่จะร่วมและเป็นสถานที่ที่บ้านสะดวก แต่มักพบว่ายึดเอาโอกาสที่ทางราชการว่างและสถานที่

ที่ราชการสะดวก ทำให้ชาวบ้านที่หลากหลายมาร่วมได้น้อยกว่าที่ควร 4) บางหน่วยงานเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมน้อยไป แต่บางแห่งเป็นยาวิเศษที่เห็นว่ามีค่าสำคัญน้อยก็จัดงบประมาณให้ไม่ได้ แต่ที่เห็นความมากอะไรนิดอะไรหน่อยก็ต้องให้ชาวบ้านมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ข้อดีของการมีส่วนร่วม คือ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจ เกิดความสามัคคีในกลุ่ม และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ส่วนข้อเสียของการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมที่มีวัตถุประสงค์อื่นแอบแฝงจะทำให้เกิดความสูญเปล่า ไม่ประสบผล เกิดความล่าช้าหรืออาจไม่เกิดการมีส่วนร่วมขึ้นเลยเกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคีในกรณีที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน และทำให้เสียทรัพยากรโดยเฉพะงบประมาณ เช่น ค่าเอกสาร ค่าประชุมวางแผน ค่าใช้จ่ายอื่น เป็นต้น

## 2.6 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

มีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ไว้ดังนี้

Gray (1992, p. 75) กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การได้รับผลประโยชน์ ความต้องการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ส่วนศุภราภรณ์ ธรรมชาติ (2541, หน้า 144) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การให้ความร่วมมือ การร่วมประเมินผล สำหรับอุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 37) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา ขณะที่เพิ่มศักดิ์ มกราภิรมย์ (2543, หน้า 27) กล่าวว่าองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียว่า ได้แก่ การได้รับผลประโยชน์ ความต้องการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการร่วมกำหนดนโยบาย นอกจากนี้สุทัศน์ ทาวงศ์มา (2544, หน้า 8) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การร่วมรับผลประโยชน์จากกิจกรรม การร่วมติดตามประเมินผลกิจกรรม ในทำนองเดียวกันนี้บุญเสริม ศรีทา (2544, หน้า 32) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการร่วมรับผลประโยชน์จากกิจกรรม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 18) กล่าวว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการร่วมประเมนผล ส่วนอนันต์ งามสะอาด (2549, หน้า 4) กล่าวถึงองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียว่า ประกอบด้วย ความต้องการร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การร่วมติดตามประเมินผลกิจกรรมการทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการร่วมประเมนผล

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสังเคราะห์ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้เสีย	1. Gray (1992.)	2. ศุภราภรณ์ ชรรณชาติ (2541)	3. อุทัย บุญประเสริฐ (2542)	4. เพิ่มศักดิ์ มกรภิรมย์ (2543)	5. สุพัน ทวางค์มา (2544)	6. บุญเสริม ศรีทา (2544)	7. เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547)	8. อนันต์ งามสะอาด (2549)	ความถี่	ร้อยละ
1	การได้รับผลประโยชน์	√			√					2	25
2	ความต้องการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ	√			√				√	3	38
3	การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ			√	√	√	√	√		5	63
4	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน		√			√	√		√	4	50
5	การร่วมรับผลประโยชน์จากกิจกรรม					√	√			2	25
6	การร่วมติดตามประเมินผลกิจกรรม					√			√	2	25
7	การทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ								√	1	13
9	การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา			√	√					2	25
10	การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร				√				√	2	25

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									ร้อยละ	
		1. Gray (1992,)	2. ศุภราภรณ์ ธรรมชาติ (2541)	3. อุทัย บุญประเสริฐ (2542)	4. เพิ่มศักดิ์ มกรภิรมย์ (2543)	5. สุทัศน์ ทางวงศ์มา (2544)	6. บุญเสริม ศรีทา (2544)	7. เมตตา เมตต์การุญจิต (2547)	8. อินันต์ งามสะอาด (2549)		ความถี่
11	การร่วมกำหนดนโยบาย				√					1	13
12	การให้ความร่วมมือ		√							1	13
13	การร่วมประเมินผล		√					√	√	3	38

จากตาราง 4 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 (ความถี่ตั้งแต่ 3) ขึ้นไป คัดเลือกเป็นองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความต้องการร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ
- 2) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- 4) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และ
- 5) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

### 3. บรรยายภาคองค์กร

#### 3.1 ความหมายบรรยายภาคองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายบรรยายภาคองค์กร ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ (2540, หน้า 277) ให้ความหมายว่า บรรยายภาคองค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร ส่วนสมยศ นาวิการ (2549, หน้า 193) กล่าวว่า บรรยายภาคองค์กร หมายถึง ความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยรับรู้ได้จากลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ บรรยายภาคองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่เห็นได้จากองค์กร เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์และ

แบบของความเป็นผู้นำกับขวัญ กำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน ส่วนอรุณ รักรธรรม (2550, หน้า 541) กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมดังกล่าวนี้ โดยจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึง เจตคติ ค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนในองค์กร เกิดจากผลปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในโครงสร้างขององค์กร ในแง่ของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำ จึงเป็นลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่างๆ เป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะขององค์กรเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร และสอดคล้องกับ ธนาภาญจน์ วิฑูรพงศ์ (2551, หน้า 10) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง เรื่องของการรับรู้หรือทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อองค์กรของตน เช่น การรับรู้ด้านโครงสร้างองค์กร การให้ผลตอบแทน การให้ความสนับสนุน และความอบอุ่น เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

สรุป บรรยากาศขององค์กร หมายถึง การรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรและนักเรียนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แล้วส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน

### 3.2 ความสำคัญของบรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

สมถวิล แก้วปลั่ง (2542, หน้า 252) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) บรรยากาศเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมขององค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม 2) จากการที่บรรยากาศขององค์กรซึ่งเหมาะสมกับองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่บรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) แม้ว่าบรรยากาศขององค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร แต่ไม่สามารถคาดหวังว่าบรรยากาศขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วน สมยศ นาวิกการ (2549, หน้า 215) ได้เสนอองค์ประกอบของ

บรรยากาศองค์กร เป็น 9 มิติ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ความรับผิดชอบ 3) การให้รางวัล และการลงโทษ 4) ความเสี่ยงของงาน 5) ความอบอุ่น 6) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 7) มาตรฐานในการปฏิบัติงาน 8) ความขัดแย้ง และ 9) ความภักดีต่อองค์กร ในขณะที่นิทาน แก้วศรีงาม (2550, หน้า 204) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคคลทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่จะสร้างบรรยากาศที่ดี ได้แก่ การบังคับบัญชาที่ดี สมาชิกองค์กรมีขวัญ กำลังใจดี รวมทั้งองค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ดี และธนาภาญจน์ วิฑูรพงศ์ (2551, หน้า 15) เห็นว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญเพราะจะทำให้เข้าใจถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบกับด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะทำให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จ โดยขึ้นอยู่กับ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา 3) การให้ขวัญและกำลังใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความอบอุ่น 6) ความขัดแย้ง 7) มาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน และ 8) ความภักดีต่อองค์กร

### 3.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร

สุพัตรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2548, หน้า 30 – 32) กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร มี 19 มิติ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการทำงาน 2) รางวัลตอบแทน 3) การรวมอำนาจ 4) การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา 5) ความมั่นคงและการเสี่ยง 6) การยินยอมให้มีการขัดแย้งในองค์กร 7) การรับรู้ในผลงาน 8) ขวัญในการทำงาน 9) ความยืดหยุ่น 10) ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ 11) ความเป็นอิสระ 12) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 13) อุปสรรค 14) ความสามัคคีเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน 15) การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย 16) การแบ่งชั้นต่างๆ ในองค์กร 17) การใช้ ข้อมูลเพื่อการควบคุม 18) ความแตกต่างภายในองค์กร และ 19) สภาพของวุฒิภาวะ ส่วน สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 205) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลและมีความสำคัญ ต่อบุคลากรในองค์กรมาก เพราะเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็น พฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการ ของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม สำหรับวรรณภา ณ สงขลา (2550, หน้า 35 – 36) กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศ มี 10 มิติ ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความสัมพันธ์ ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ 3) การรวมอำนาจการตัดสินใจ 4) การเน้นความสำเร็จ ในงาน 5) การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา 6) ความมั่นคงกับการเสี่ยงความ กัดค้นต่างๆ 7) การเปิดเผยกับการปกป้อง 8) สถานภาพและขวัญ 9) การยอมรับและการ ส่งข้อมูลกลับ 10) ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร



นิภา แก้วศรีงาม (2550, หน้า 92) กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย การบังคับบัญชาที่ดี สมาชิกองค์กรมีขวัญกำลังใจดี องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ดี ส่วนปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 102) ได้สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร ดังนี้ 1) ความกดดันของผู้บังคับบัญชา รูปแบบของผู้บังคับบัญชา ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการปฏิบัติตามคำสั่ง การได้รับการมอบหมายงานที่ถนัด เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ แสงไฟ อุณหภูมิ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สถานที่ตั้ง การเดินทาง ยานพาหนะ เป็นต้น 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร ตลอดจนลูกค้าและบุคคลอื่นที่มาติดต่องาน

จากการศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร

ลำดับที่	องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร	นักวิชาการ					ผลการสังเคราะห์	
		1.สุพัตรา เพชรมณี และเชียวหาญ อาศัฒณกุล (2548)	2.สมยศ นาวิการ (2549)	3. นิภา แก้วศรีงาม (2550)	4.วราธนาภา ณ สงขลา (2550)	5.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)		
1	การบังคับบัญชาที่ดี			√		1	25	
2	สมาชิกองค์กรมีขวัญกำลังใจดี			√		1	25	
3	องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ดี			√	√	2	50	*
4	โครงสร้างองค์กร	√	√		√	3	75	*
5	ความรับผิดชอบ		√			1	25	

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบบรรยาภาขององค์กร	1. สุภัตรา เพชรภูมิ และเชษฐชาติ อาศวีวัฒนกุล (2548)					ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเกตที่
		2. สมยศ นาวีการ (2549)	3. นิภา แก้วศรีงาม (2550)	4. วรณภภา ณ สงขลา (2550)	5. ปรีญาพร วงศ์อนุตโรจน์ (2553)				
6	การให้รางวัลและการลงโทษ	√	√		√		3	75	*
7	ความมั่นคงกับการเลี่ยงความกดดันต่าง ๆ	√	√		√		3	72	*
8	ความอบอุ่น	√	√				2	50	*
9	การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	√	√				2	50	*
10	มาตรฐานในการปฏิบัติงาน		√				1	25	
11	ความขัดแย้งในองค์กร	√	√				2	50	*
12	ความภักดีต่อองค์กร		√				1	25	
13	ความกดดันของผู้บังคับบัญชา					√	1	25	
14	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงาน					√	1	25	
15	การรวมอำนาจในการตัดสินใจ	√			√		2	50	*
16	การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา	√			√		2	50	*
17	การรับรู้ในผลงาน	√					1	25	
18	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	√			√		2	50	*
19	ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ	√			√		2	50	*
20	ความเป็นอิสระในการทำงาน	√					1	25	
21	การติดต่อสื่อสาร	√					1	25	
22	ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร				√		1	25	

จากตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้ 11 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่ดี 2) โครงสร้างองค์กร 3) การให้รางวัลและการลงโทษ 4) ความมั่นคงกับการเสี่ยงความกดดันต่างๆ 5) ความอบอุ่น 6) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา 7) ความขัดแย้งในองค์กร 8) การรวมอำนาจในการตัดสินใจ 9) การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา 10) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 11) ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

#### 4. การพัฒนาบุคลากร

##### 4.1 ความหมายการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

Cuningham & Cordeiro (2000, p. 301) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการใดๆ ที่ตั้งใจปรับปรุงทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ หรือการปฏิบัติ ในบทบาทปัจจุบันหรืออนาคต การพัฒนาต้องมุ่งเน้นทั้งการเรียนรู้ของบุคลากร และการปรับปรุงองค์กร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะช่วยลดความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างโปรแกรมอย่างใหม่ พัฒนาความสามารถ แนะนำครูใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปฏิรูปโรงเรียน ขยายขอบเขตของความสนใจเตรียมเพื่อการเปลี่ยนตำแหน่งและให้เกิดประโยชน์อื่นๆ Verloop (2001, pp. 435-440) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเข้าใจของครูและบุคลากร ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ในความคิดและพฤติกรรมในชั้นเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบของเขตพื้นที่ การศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การพัฒนาวิชาชีพ และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับ Sergiovanni (2001, p. 249) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่เป็นองค์รวมที่จะบูรณาการเพื่อการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยใช้เทคนิคกลยุทธ์ในการเรียนรู้แบบต่างๆ ในขณะที่ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538, หน้า 5-6) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ โดยอาศัยกระบวนการการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ คือ การจัดการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานการสับเปลี่ยน หมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนาตนเอง ขณะที่ดินัย เทียนพุดม (2540, หน้า 44) มีความเห็นใกล้เคียงกันว่า

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปของการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 52-53) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ทันการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ๆ หรือเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากรเป็นโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จขององค์กร วิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จขององค์กร

จากข้อมูลดังกล่าวสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดี มีความตระหนักมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล เจริญก้าวหน้า และเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดี

#### 4.2 หลักการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

Little (2000, pp. 138-139) เสนอหลักการที่เป็นเครื่องชี้ทางในการออกแบบประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพสำหรับครู 6 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาวิชาชีพควรเสนอสิ่งที่มีความหมายในด้านสติปัญญา สังคม และอารมณ์ด้วยความคิด ด้วยสื่อ และด้วยบุคคลทั้งที่เป็นครูและไม่ได้ประกอบอาชีพครู 2) การพัฒนาวิชาชีพควรตระหนักถึงบริบทของการสอนและประสบการณ์ของครูควรเน้นที่กลุ่มศึกษา ความร่วมมือของครู การเป็นหุ้นส่วน และตัวแบบอื่นๆ ของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ครูเข้าใจความคิดใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับตัวครู สถานศึกษา การปฏิบัติการสอนและสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนาวิชาชีพนำเสนอสิ่งที่อาจไม่เห็นพ้องกัน เพราะสิ่งที่ไม่เห็นพ้องกันอาจก่อให้เกิดทางเลือกอย่างใหม่ 4) การพัฒนาวิชาชีพพิจารณาการปฏิบัติในชั้นเรียนในภาพกว้าง หรือในบริบทโดยพิจารณาส่วนอื่นๆ ประกอบ คือ วัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติของโรงเรียน การส่งเสริมให้ครูมองเห็นวิธีการที่จะเชื่อมโยงประสบการณ์ของนักเรียน การปฏิบัติในชั้นเรียนของครูโครงสร้างและวัฒนธรรมของโรงเรียน 5) การพัฒนาวิชาชีพเตรียมครูในการใช้เทคนิคและจินตทัศน์ในการแสวงหาความรู้ ครูไม่เพียงพอจะใช้ความรู้จากการวิจัยเท่านั้น แต่จำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้จากการวิจัยอีกด้วย 6) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพจะต้องมั่นใจว่ามี

ความสัมพันธ์ระหว่างความสนใจของครูกับความสนใจของสถานศึกษา ส่วน Sergiovanni (2001, pp. 245-246) กล่าวว่า การเรียนรู้ของครูเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูนั้น จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญของการเรียนการสอน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ ได้แก่

- 1) การเรียนเป็นกระบวนการของการทำให้สิ่งที่เรียนมีความหมาย
- 2) แรงจูงใจในการเรียน
- 3) ส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและแรงจูงใจของบุคคล อีกส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการที่บุคคลได้มีความเชื่อมโยงหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 4) ผู้เรียนแต่ละคนต้องการเวลาที่แตกต่างกันในการเรียนรู้สิ่งเดียวกัน และ
- 5) ความรู้และทักษะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายกัน โดยจะนำเอาความรู้และทักษะไปใช้

ขณะที่ Joyce & Showers (2002, p. 23) กล่าวว่า ระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีควรจะครอบคลุมการพัฒนาใน 3 ระดับ ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรระดับบุคคล ครูและผู้บริหารทุกคนควรจะได้รับการพัฒนา 2) การพัฒนาบุคลากรในระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน เป็นการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือทั้งโรงเรียนพร้อมกัน 3) การพัฒนาบุคลากรระดับเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่า วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาควรจะเป็นการพัฒนาวิชาชีพ การปรับปรุงการสอน การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติการ พัฒนาการในทำนองเดียวกันนี้ Lunenburg & Ornstein (2002, p. 486) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าจะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ คือ ให้ความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังและความสนใจของครูกับบทบาทและความต้องการของโรงเรียน ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาในเชิงจูงใจ มิใช่การบังคับ ชูเชิญ ให้รางวัล การยกย่อง และเสริมแรงเมื่อกระทำเสร็จ พัฒนาโปรแกรมด้วยความร่วมมือของหลายฝ่าย มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนพฤติกรรมของครู มิใช่พฤติกรรมของนักเรียนพิจารณาประสบการณ์ของครูในอดีต ความคาดหวังจะมีการต่อต้านบ้าง ให้ความเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมกับการปฏิบัติจริง พัฒนากลยุทธ์ที่ค่าใช้จ่ายต่ำ และประเมินผลทั้งขณะดำเนินการและสิ้นสุดดำเนินการ

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2542, หน้า 80) กล่าวเอาไว้ว่า การพัฒนาครู คือ การดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสอน และการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพ และคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 3-7) ได้กล่าวว่า งานจัดการเรียนการสอนเป็นงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนสามารถคิดเอง ตัดสินใจเอง ลงมือทำเอง

สรุปแล้วแล้วสร้างความรู้ได้เอง การพัฒนาครูผู้สอนให้มีลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถตัดสินใจเองลงมือทำเอง สรุปแล้วแล้วสร้างความรู้ได้เองจนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสามารถไปพัฒนา นักเรียนของตนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ต่อไป การเรียนรู้จึงมีความหมายคือการเรียนรู้ที่ผู้ลงมือปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นครูหรือนักเรียน เป็นผู้สร้างความรู้ และสามารถสรุปความรู้ด้วยตนเองจากการลงมือปฏิบัติกิจกรรมสำคัญๆ แล้วหาข้อสรุปหรือคำตอบได้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนเป็นระบบ ครูผู้สอนต้องรู้ตนเองและนักเรียนจะต้องพัฒนาอะไร พัฒนาอย่างไร จะต้องยึดหลักการพื้นฐานสำคัญดังนี้ 1) ผู้เรียน เรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริง ครูเป็นผู้ลงมือปฏิบัติการ เกินการเรียนรู้อะไรและพัฒนาได้ การเรียนรู้แบบนี้แตกต่างจากการเรียนรู้แบบเดิมโดยสิ้นเชิง เปลี่ยนแปลงไปจากการที่ครูต้องเป็นผู้รับหลักการ ทฤษฎี และจัดบันทึกคำบรรยาย จากผู้ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ นักทฤษฎีทั้งหลาย จากการเป็นผู้ทำตามคำสั่ง จากการเป็นผู้ถูกประเมิน โดยถูกตัดสินให้ถูก – ผิด มาเป็นผู้ลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างความรู้ และสรุปความรู้ได้เอง ประเมินผลงานด้วยตนเอง 2) ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่ได้เองอยู่เสมอ ครูเป็นผู้ที่เป็นศูนย์กลางองค์กรเรียนรู้หรือการฝึกปฏิบัติการตามรูปแบบใหม่นี้ กิจกรรมทั้งหลายถูกแบ่งออก แบบให้ครูเป็นผู้ลงมือทำ ใช้ความรู้และประสบการณ์จากการทำงานจริง มาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างผลงานตามแบบบันทึกในแต่ละกิจกรรมนำผลงานเหล่านั้นมารวมกันสังเคราะห์ให้เป็นความคิดรวบยอด และนำความคิดรวบยอดทั้งหลาย ทั้งปวงที่ได้นั้นมาปรับปรุง ให้ตกผลึกเป็นหลักการและทฤษฎี ซึ่งจะกลายเป็นหลักการและทฤษฎีใหม่ของครู ที่ครูสร้างขึ้นด้วยตนเอง เมื่อครูนำหลักการและทฤษฎีใหม่ของตนเองไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างหลากหลายก็จะเกิดความคิดรวบยอดใหม่ๆ แล้วสามารถสรุปให้ตกผลึก เป็นหลักการและทฤษฎีใหม่ๆ ได้อีก เมื่อครูทำอย่างนี้ จนชำนาญและทำอยู่เสมอในการทำงานจริงๆ ก็จะได้หลักการและทฤษฎีการสอนมากมาย 3) ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจอย่างชาญฉลาด การเรียนรู้แบบใหม่มุ่งเน้นให้ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง คิดเองตัดสินใจเลือกเอง ในการกำหนดหรือเลือกแผนงาน แนวทางหรือวิธีการ ต่างๆ นำความรู้และประสบการณ์เดิมมาต่อเติม เสริมแต่งสร้างผลงานใหม่ สรุปความรู้ใหม่ ผลงานหรือความรู้ใหม่ๆ ไม่มีคำตอบถูกตายตัวเพียงคำตอบเดียว แปรเปลี่ยนไปตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาของโลกและวิวัฒนาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย 4) การเรียนรู้มีได้เน้นคำตอบถูกตายตัวเพียงคำตอบเดียว ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคุณภาพของงานและการแสดงออกของครู และนักเรียนในชั้นเรียนของครูที่เกิดขึ้นจริง ในภาวะปกติทั่วไปอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่ประเมินเพียงเพื่อฟังคำตอบ หรืออ่านคำตอบว่าใช่ – ไม่ใช่ จากแบบสัมภาษณ์แบบสอบถามหรือรายงานต่างๆ หากแต่ดูที่ร่องรอยสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

จริง มีใช้จากคำตอบเพียงอย่างเดียว 5) การเรียนรู้มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกระสบผลสำเร็จอยู่เสมอ เราต้องการให้เกิดความรู้สึกรู้สึกชื่นชมยินดีกับการลงมือทำเพื่อแสวงหาความรู้แบบใหม่นี้ การให้ตัดสินใจอย่างชาญฉลาด การได้ประเมินตนเอง การประเมินโดยไม่ได้ตัดสินด้วยคำตอบถูกเพียงคำตอบเดียว ก็มุ่งเน้นให้ครูได้เรียนรู้ความรู้สึกรู้สึกที่ดี ไม่แสดงความคับข้องใจ หรือเกิดการขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่ต้องกังวลว่าจะเหมือนกับตำราเล่มใด หรือจะต้องใช้ทฤษฎีของนักการศึกษาคนใด ผลงานที่ได้ประเมินเพียงเพื่อดูว่ามีความสมบูรณ์ได้ในระดับหนึ่ง ตามศักยภาพของครูแต่ละคน เพื่อสร้างให้เขาเกิดความรู้สึกรู้สึกประสบความสำเร็จกับผลงานทุกชิ้นอยู่เสมอ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 154-155) กล่าวไว้ว่า ในกระแสโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่และเทคโนโลยีต่างๆ ได้เกิดขึ้นอย่างมากมาย ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะให้บุคลากรจะได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่ จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548, หน้า 43-45) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบว่า องค์การต้องการอะไรจากการพัฒนาในครั้งนี้ เป็นเสมือนเป้าหมายที่จะต้องร่วมมือกันฟันฝ่าต่อไปจนกว่าจะบรรลุตามที่คาดหวัง 2) หลักการถ่ายทอดความรู้ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการแสดงให้เห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไร ต่อประเด็นที่ได้เรียนรู้ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น 3) หลักการสะท้อนกลับข้อมูล หรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแนวของพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยตัวของผู้เข้ารับการอบรมเองหากเห็นว่าการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับของคนอื่น บุคคลจะมีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ต่อไป 4) หลักการเสริมแรง เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง 5) หลักการสร้างความรู้ความสำคัญ เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญ และการยอมรับจากบรรดาบุคคลที่เขาเห็นว่ามีค่าสำคัญ 6) หลักการทำซ้ำ เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดจากการเรียนรู้ จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการนำความรู้ที่ได้รับมา 7) หลักการจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการสนองตอบต่อความคาดหวังของบุคคล ด้วยการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นมีความต้องการ 8) หลักการเรียนรู้ภาพรวม รายละเอียดภาพรวมเป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพกว้างๆ ของเรื่อง ที่ฝึกอบรมให้ครอบคลุม แล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า หลักการในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้น จะต้องพัฒนาทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับโรงเรียน และระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งกระบวนการพัฒนาจะต้องอาศัยหลักการเรียนรู้ เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา

#### 4.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

นักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการเป็นการเป็นสิ่งที่สำคัญขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านอาชีพ การตัดสินใจ กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรม และเครือข่ายขององค์กร (Poole, Van de Ven. 2000, p. 3) การพัฒนาบุคลากร (HRD) เป็นกระบวนการครอบคลุม 4 ขั้นตอน (Werner & DeSimone, 2006, pp. 26–30) คือ

##### 4.3.1 ขั้นตอนการประเมินความต้องการ

4.3.1.1 กระบวนการ HRD ถูกนำมาใช้ เพื่อใช้หาปัญหาภายในองค์กร

4.3.1.2 ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่ขาดประสิทธิภาพในปัจจุบัน เช่น คนงานทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือต้องการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดองค์กร การแข่งขันขององค์กร

4.3.1.3 การแยกแยะความจำเป็นเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบองค์กร สภาพแวดล้อม หน้าที่งาน และพฤติกรรมของลูกจ้าง การหาข้อมูลเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการแบบ HRD ได้แก่ 1) ตั้งผู้ดำเนินการ 2) กำหนดวัตถุประสงค์และ 3) วางแผนการประเมินผล

##### 4.3.2 ขั้นตอนการออกแบบ มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

4.3.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์

4.3.2.2 การวางแผนการจัดการ

4.3.2.3 ความต้องการวัตถุดิบ/ข้อมูล/เครื่องมือ

4.3.2.4 เลือกผู้ดำเนินการ

4.3.2.5 เลือกเทคนิควิธีการ

4.3.2.6 จัดตาราง



เมื่อการกำหนดความต้องการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สิ่งสำคัญคือจะต้องวางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยการกำหนดแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องในโปรแกรม HRD โดยมีผู้ดำเนินโปรแกรมที่เหมาะสม สำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ความยากง่าย ขึ้นอยู่กับข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่ ถ้าองค์กรใช้มืออาชีพในการทำ HRD การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการที่เชี่ยวชาญ และตารางการทำงานของโปรแกรม อย่างไรก็ตาม ถ้าหากองค์กรไม่สามารถหาทีมงาน HRD ได้ ต้องอาศัยบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้จัดการ คณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้ร่วมงาน ผู้ให้คำปรึกษาภายนอก โดยใช้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นประกอบไปด้วย ความพึงพอใจ ความสามารถส่วนตัว และความพร้อมในการที่จะฝึกหัดตลอดจนถึงความสำเร็จของเรื่องนั้นๆ การออกแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้เนื้อหาของโปรแกรม ซึ่งหมายความว่า การเลือกที่เหมาะสม เช่น งาน สถานที่ ฯลฯ เทคนิคซึ่งถูกใช้เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ บทความ ข้อโต้แย้ง บทบาทสมมติ การเลียนแบบ เครื่องมือที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินโปรแกรม เช่น ภาพยนตร์ วีดิโอและสื่อ Power Point การนำเสนอ เป็นต้น การตัดสินใจเหล่านี้มีข้อสำคัญ คือ การเลือกที่จะพัฒนาโปรแกรมภายใน หรือจัดซื้อจากภายนอก การวางแผนกำหนดระยะเวลาไม่ใช่เรื่องง่าย สิ่งที่สำคัญนั้นนำไปสู่ผู้ร่วมงานระยะเวลาของโปรแกรม และสถานที่ตั้ง ซึ่งหมายถึง หน้าที่ประจำของผู้ร่วมงาน และอุปสรรคซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ เช่น การหยุดพักผ่อน การยุ่งกับภาระงาน และการจัดหาเวลาที่สะดวก อย่างไรก็ตามการออกแบบวางแผนนี้อาจจะเกิดขึ้นได้จากนักจัดการมืออาชีพและการพัฒนาองค์กร ซึ่ง Raymond, et al. (2009, p. 2) กล่าวว่า ความท้าทายขององค์กรประการหนึ่งคือ การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการปฏิบัติ และระบบมีผล คือ พฤติกรรมเจตคติ และการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายๆ องค์กร ใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องกับการจัดงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีแผนการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ออกแบบการพัฒนา การสรรหามอบบุคลากรที่มีศักยภาพ การเลือกบุคลากรเพื่อฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ มีการประเมินการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่บุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมในทางบวก เพื่อให้บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน รวมถึง การสนับสนุนการใช้ยุทธศาสตร์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการวางแผน กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์

4.3.3 ขั้นตอนการดำเนินการ เป้าหมายของการกำหนดปัญหาและการวางแผนจะนำไปสู่วิธีการของ HRD ที่มีประสิทธิภาพ หมายความว่า โปรแกรมนี้จะถูกดำเนินการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สุด การดำเนินการจัดการของโปรแกรม HRD โดยทั่วไปแล้วจะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจมากมาย ได้แก่ การบริหารโปรแกรมโดยการวางแผนหรือการสร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมซึ่งยกระดับความรู้ และการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจจะลุกลามมากขึ้น เช่น การขาดแคลนอุปกรณ์ และความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน

4.3.4 ขั้นตอนการประเมินผล รูปแบบการประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการ HRD มาตรการวัดควมมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ แต่ว่า อาจจะเป็นกิจกรรมที่มักจะไม่ถูกเน้น การประเมินผลที่รอบคอบ นำไปสู่ข้อมูลที่เป็นปฏิริยาตอบสนองของผู้ร่วมงานว่า มีการเรียนรู้ มากเพียงใด และสามารถนำความรู้ที่กลับไปใช้ในงาน ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร มีอาชีพ HRD จะสามารถให้ข้อมูลหลักฐานที่แสดงความสำเร็จจากการดำเนินการ ตามมาตรการที่ว่า แข็งหรืออ่อน หมายความว่า บรรทัดฐานนั้นเป็นผลกระทบจากปฏิริยาของลูกค้า ข้อมูลดังกล่าวนี้ทำให้ผู้จัดการทำการตัดสินใจว่าจะใช้ HRD ในด้านใดบ้าง เช่น

4.3.4.1 ใช้เทคนิคพิเศษ หรือโปรแกรมในอนาคต

4.3.4.2 นำเสนอแผนการพิเศษที่จะทำต่อไป

4.3.4.3 การตั้งงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร

4.3.4.4 การใช้วิธีการจัดการแก้ปัญหา เช่น การเปลี่ยนคนงาน

หรือการเปลี่ยนกฎเกณฑ์เป็นสิ่งสำคัญที่มีอาชีพ

HRD สามารถนำเสนอหลักฐานว่า โปรแกรม HRD พัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบ 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวเป็นขั้นตอนสากลที่ผู้รู้ได้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรโดยทั่วไป

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเพิ่มพูนขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กร สร้างเสริมให้บุคคลก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย โดยมีเป้าหมายคือประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 4.4 วิธีการพัฒนาบุคลากรครู

นักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรครูไว้ดังนี้

Guskey (2000, pp. 22-28) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากร ได้แก่ 1) การฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท สถานการณ์จำลอง เป็นต้น 2) การสังเกต คือ การสังเกตผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ข้อมูลย้อนกลับจากสังเกต การแนะนำโดยเพื่อนและการนิเทศ 3) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา โดยการอ่าน การวิจัย การอภิปราย และการสังเกตกระบวนการของการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนา เป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ 4) กลุ่มศึกษา ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้อง กับคณะครูทั้งโรงเรียนในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง 5) วิจัยปฏิบัติการ ช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็น 6) กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการให้บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ และ 7) ระบบพี่เลี้ยง รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคลระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับบุคคลที่ประสบการณ์และมีความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

กิติมา ปรีดีติลล (2540, หน้า 122-123) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำเสนอทฤษฎี การศึกษาทฤษฎี เป็นการอธิบายเหตุผล กรอบแนวคิด เทคนิค และวิธีการในการสอนรูปแบบต่างๆ ในการนำเสนอทฤษฎี ได้แก่ การอ่าน การบรรยายสื่อต่างๆ และการอภิปราย เป็นต้น 2) การให้ตัวแบบและการสาธิต การให้ตัวแบบเป็นตัวกำหนดทักษะและกลยุทธ์ในการสอน ซึ่งอาจทำได้โดยการสาธิตหรือใช้สื่อต่างๆ ในการฝึกอบรมนั้นอาจนำเสนอตัวแบบและสาธิตให้ดูได้หลายๆ ครั้ง 3) การปฏิบัติในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติเป็นการทดลองใช้ทักษะหรือกลยุทธ์อย่างใหม่ ซึ่งอาจทำในชั้นเรียนโดยตรง สำหรับการปฏิบัติในสถานการณ์จำลองนั้นอาจทำกับกลุ่มเพื่อนหรือกับนักเรียนกลุ่มเล็กๆ 4) ข้อมูลย้อนกลับแบบมีโครงสร้าง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผลการสังเกตพฤติกรรมการสอน มีการวางแผนล่วงหน้าว่าจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องใดบ้าง การให้ข้อมูลย้อนกลับอาจเป็นการให้ด้วยตนเองหรือให้การฝึกอบรมการให้ข้อมูลย้อนกลับอาจทำอย่างสม่ำเสมอหรือ

เป็นบางครั้ง และ 5) การเสนอแนะ เพื่อการนำไปใช้ในชั้นเรียน เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรม คือ การนำผลของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์อย่างใหม่จะถูกนำไปใช้อย่างถาวร การสอนแนะโดยตรงจึงเป็นสิ่งจำเป็น อาจสอนแนะโดยเพื่อนหรือพี่เลี้ยง

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรครูเป็นการเสริมสร้างทักษะ ฝึกฝนความสามารถในการทำงานให้เกิดความชำนาญ และความรู้ใหม่ๆ เพราะในปัจจุบันนี้สังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนเราต้องปรับตัวเข้ากับสภาพของสังคม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอันจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าควบคู่ไปกับการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.5 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรดังนี้

รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบหรือหลายวิธี องค์การที่จะพัฒนาต้องค้นหาวิธีการหรือรูปแบบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวัฒนธรรมขององค์กร Everard & Morris. (1990, p. 92) เสนอแนะวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การแนะแนว การสอนแนะ (Coaching) และการเป็นที่ปรึกษา การอ่านเอกสารต่างๆ การพัฒนาตนเอง (Self – development) การจัดทำโครงการ หรือโครงการงานต่างๆ การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ การเข้าร่วมประชุม การทำวิจัย และการศึกษานอกสถานที่

สำหรับ McBeath (1997, p. 212) เสนอแนะวิธีการหรือองค์ประกอบในการพัฒนาบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนประสบการณ์ทำงาน เป็นการมอบหมายงานอย่างใหม่ เพื่อให้โอกาสที่จะเรียนรู้งานอย่างใหม่ อาจเป็นงานภายในหรือภายนอกองค์กร อาจเป็นบางเวลาหรือเต็มเวลา

2. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน หรือเพื่อ เตรียมที่จะทำงานใหม่ในอนาคต และเป็นการทำให้มีความรู้ทางเทคนิคให้ทันสมัยขึ้น

3. การศึกษาต่อ เพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้นหรือเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ หรืออาจเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยวิธีการอย่างอื่น และอ่านวารสารทางวิชาชีพ

4. การสอนแนะ การมีพี่เลี้ยง และการแนะแนว

ส่วน Guskey (2000, pp. 22–28) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากร ไว้ 8 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ได้ถ่ายทอดความคิดประสบการณ์ไปยังกลุ่ม โดยมีกิจกรรมต่างๆ รูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท (Role Playing) สถานการณ์จำลอง เป็นต้น ตัวแบบการฝึกอบรม เป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถหาจุดคุ้มทุนได้

2. การสังเกต (Observation) วิธีการเรียนรู้ที่คืออย่างหนึ่งคือการสังเกตผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสังเกต การแนะนำโดยเพื่อน (Peer Coaching) และการนิเทศเป็นตัวอย่างของตัวแบบนี้

3. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา (Involvement) นักวิชาการหรือคณะครูอาจารย์รวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาหลักสูตร ประเมินหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมวิชา วางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการสอน หรือการแก้ปัญหา กระบวนการเหล่านี้ ผู้มีส่วนร่วมต้องแสวงหาความรู้หรือทักษะอย่างใหม่ อาจโดยการอ่าน การวิจัย การอภิปราย และการสังเกตกระบวนการ ของการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนา เป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ

4. กลุ่มศึกษา (Study Groups) ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับคณะครูทั้งโรงเรียน ในการที่จะแก้ปัญหอย่างใดอย่างหนึ่ง คณะครูทั้งโรงเรียนจะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ แต่ละกลุ่มร่วมทำงานกันทั้งปี โดยเปลี่ยนกันเป็นผู้นำทุกกลุ่มจะมุ่งที่ปัญหาเดียวกัน แต่ละกลุ่มจะเน้นที่ส่วนใดส่วนหนึ่งของปัญหา เช่น โรงเรียนจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาการเขียนของนักเรียน กลุ่มหนึ่งอาจสนใจศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการสอนเขียน อีกกลุ่มหนึ่งอาจศึกษา วิธีการให้คะแนนการเขียน และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม อีกกลุ่มหนึ่งอาจศึกษาการให้ การบ้านเกี่ยวกับการเขียนทางวิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา แต่ละกลุ่มจะแลกเปลี่ยนข้อค้นพบซึ่งกันและกัน และร่วมกันเสนอแนะวิธีพัฒนาคุณภาพการเขียนของนักเรียน

5. วิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เป็นอีกตัวแบบหนึ่งของการพัฒนา วิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดไตร่ตรอง และแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปแล้ววิจัยปฏิบัติการจะมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 เลือกปัญหาหรือตั้งโจทย์ปัญหา

5.2 รวบรวม จัดระบบ และตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

5.3 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.4 เลือกวิธีปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.5 ดำเนินการแก้ปัญหา และบันทึกผลลัพธ์

6. กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล (Guided Individual Activity) รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเอง และเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า บุคคลตัดสินใจได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง และสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self – direction) และเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเอง (Self – initiated Learning) ขณะเดียวกันบุคคลจะมีแรงจูงใจสูงที่จะเรียนรู้เมื่อได้ริเริ่ม และวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคลมีขั้นตอน ดังนี้

6.1 ระบุความสนใจ หรือความต้องการของตน

6.2 พัฒนาแผนเพื่อที่จะบรรลุความต้องการ หรือความสนใจ

6.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้

6.4 ประเมินว่าการเรียนรู้นั้น สามารถบรรลุความต้องการ หรือความสนใจหรือไม่

7. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับบุคคลที่มีประสบการณ์และมีความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการณ์ทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งรูปแบบจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเนื่องจาก

7.1 มีโอกาสที่จะเข้าใกล้หรือสัมผัสปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน มากกว่า ที่จะฟังผู้เชี่ยวชาญบรรยายให้ฟัง

7.2 เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงภาวะผู้นำ ทั้งภายในเครือข่ายหรือภายในโรงเรียนของตน โดยเครือข่ายเปิดโอกาสให้ครูได้ตั้งคำถามและร่วมกันแก้ปัญหา เครือข่ายอาจออกแบบให้มีการปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากัน (Face – to – Face) หรือใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกล

8. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) โรงเรียนและมหาวิทยาลัยเป็นรูปแบบหนึ่งของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาบุคลากรในอดีต ปัจจุบันนี้หุ้นส่วนในการพัฒนาบุคลากร อาจประกอบด้วย มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์กรวิชาชีพ เป็นการสร้างเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เชื่อมโยงด้วย Internet และ e-mail ในการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม (Training) ซึ่งการฝึกอบรมมีหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

8.1 การนำเสนอทฤษฎี การศึกษาทฤษฎีเป็นการอธิบายเหตุผล กรอบแนวคิด เทคนิค และวิธีการในการสอนรูปแบบต่างๆ ในการนำเสนอทฤษฎี ได้แก่ การอ่าน การบรรยาย สื่อต่างๆ และการอภิปราย เป็นต้น

8.2 การให้ตัวแบบและการสาธิต การให้ตัวแบบเป็นการกำหนด ทักษะ และกลยุทธ์ในการสอน ซึ่งอาจทำได้โดยการสาธิตหรือใช้สื่อต่างๆ ในการฝึกอบรม อาจนำเสนอตัวแบบและสาธิตให้ดูได้หลายๆ ครั้ง

8.3 การปฏิบัติในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติเป็นการทดลองใช้ทักษะหรือกลยุทธ์อย่างใหม่ ซึ่งอาจทำในชั้นเรียนโดยตรง สำหรับการปฏิบัติในสถานการณ์จำลองนั้น อาจทำกับกลุ่มเพื่อนหรือกับนักเรียนกลุ่มเล็กๆ

8.4 ข้อมูลย้อนกลับแบบมีโครงสร้าง (Structured Feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผลการสังเกตพฤติกรรมการสอน มีการวางแผนล่วงหน้าว่าจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องใดบ้าง การให้ข้อมูลย้อนกลับอาจเป็นการให้ด้วยตนเอง หรือให้โดยผู้ให้การฝึกอบรม การให้ข้อมูลย้อนกลับอาจทำอย่างสม่ำเสมอหรือเป็นบางครั้ง

8.5 การเสนอแนะ (Coaching) เพื่อนำไปใช้ในชั้นเรียน เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรม คือ การนำผลของการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์อย่างใหม่จะถูกนำไปใช้อย่างถาวร การสอนแนะโดยตรงจึงเป็นสิ่งจำเป็น อาจสอนแนะโดยเพื่อนหรือพี่เลี้ยง รวมทั้งยังได้เสนอแนะรูปแบบการพัฒนาบุคลากรดังนี้

8.5.1 การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) วิจัยปฏิบัติการ เป็นเทคนิคที่ครูใช้เพื่อตอบคำถามที่เกิดขึ้นในการทำ งาน หรือในชั้นเรียน เป็นเทคนิคที่มีส่วนคล้ายกับเทคนิคการแก้ปัญหา เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ครูแก้ปัญหาเฉพาะอย่างในชั้นเรียนได้

8.5.2 เครือข่ายของครู (Teacher Networks) ครูอาจชอบกิจกรรมพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ร่วมทำงานกับครูคนอื่น และพัฒนาความเข้าใจในสาขาวิชาที่สอน และนักเรียนที่ตนสอน เครือข่ายของครูมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

8.5.2.1 เน้นที่เนื้อหาวิชา วิธีการสอน และวิธีการปฏิรูปสถานศึกษา

8.5.2.2 มีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น ประชุมปฏิบัติการ การฝึกงาน สัมมนา ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองความคิดอย่างใหม่ และมีปฏิสัมพันธ์กับครูคนอื่น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายวิธี ไม่จำเป็นจะต้องเน้นที่การฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว อาจเป็นการพัฒนาด้วยตนเอง การวิจัยปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการศึกษาต่อ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกใช้วิธีใด อาจจะใช้หลายวิธีผสมผสานกันก็ได้

#### 4.6 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

दनัย เทียนพุด (2540, หน้า 161) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพและมีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยให้ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน หรือองค์กรพร้อมทั้งเวลา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันได้เป็นอย่างดี 3) ช่วยให้บุคลากรลดช่วงเวลากการเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้นๆ 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี 5) ช่วยการกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น 6) ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้งานดำเนินไปโดยรวดเร็ว 7) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติได้เป็นอย่างดี 8) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ผู้ได้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี และในขณะเดียวกัน วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 68) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญพื้นฐาน 3 ระดับ คือ 1) ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เบื้องต้นที่จำเป็นในการทำงาน และการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมแก่พนักงานทุกระดับ 2) ฝึกอบรมทางเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้กับลักษณะเฉพาะในแต่ละงาน และ 3) ฝึกอบรมทางการบริหารให้พนักงานที่เป็นหัวหน้ามีความรู้ทางการบริหาร การปกครอง การบังคับบัญชา เพื่อนำคนและสร้างทีมงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเพราะเป็นการเตรียมคนให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องพื้นฐานเพื่ออนาคต เป็นการพัฒนาคนให้พร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้รูปแบบและวิธีการต่างๆ



#### 4.7 องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

Verloop (2001, p. 12) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีองค์ประกอบดังนี้ การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน ส่วน Cunnigham & Cordeiro (2000, p. 102) กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร สำหรับ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538, หน้า 18) กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร ในขณะที่สมาน รังสิโยภุชณ (2542, หน้า 57) กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร การมีบุคลิกภาพที่ดี การมีคุณธรรม นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 82) กล่าวว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ยังยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 44) ยังกล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน ทำนองเดียวกันสมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 12) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีองค์ประกอบดังนี้ การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จขององค์กร

เพื่อให้การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

ลำดับที่	นักวิชาการ	องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร	1. Cummingham & Cordeiro (2000)	2. Verloop (2001)	3. บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538)	4. สมาน รังสิโยภรณ์ (2542)	5. ยงยุทธ เกษสาคร (2547)	6. สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548)	7. สมใจ ลักษณะ (2552)	ความถี่	ร้อยละ
1		การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√			5	57
2		การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√			5	57
3		การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน			√	√			√	3	43
4		การปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร	√		√	√				3	43
5		บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วมศึกษาสถานภาพความสำเร็จขององค์กร							√	1	14
6		การมีบุคลิกภาพที่ดี				√				1	14
7		การมีคุณธรรม				√				1	14
8		การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้						√		1	14

จากตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน 3) การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และ 4) การปรับเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

### 5. ทรัพยากรทางการบริหาร

Dubrin and Ireland (1993, p, 245) กล่าวว่า ทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบของ และทรัพยากรที่เป็นสารสนเทศ ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่

บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า 4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ ได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ มีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการ และต้องมีระบบการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับธงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 7-8) และสมคิด บางโม (2545, หน้า 61-62) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ 1) คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก ทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ 2) เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อเข้ามาอย่างพิถีพิถันเพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า 3) เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปโดยไม่ติดขัด และ 4) วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ในการดำเนินการผลิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 6-7) ได้สรุปว่า การจัดการเป็นเรื่องของการผสมผสานหรือบูรณาการทรัพยากรการจัดการ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Information) และเวลา (Time) นอกจากนี้ ไตรรัตน์ จงจิตร (2546, หน้า 127-135) และเสกสิริฐ เล้ากิจเจริญ (2550, หน้า 7-8) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการ 4M's ได้แก่ 1) ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษาในสถานศึกษา เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับรายจ่ายของงาน/โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหาร

จัดการด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาจะต้องมีการ จัดสรรทรัพยากรและบริหาร งานงบประมาณอย่างมีคุณภาพเพื่อจัดหา พัฒนา ปรับปรุง ซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสูงสุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด 3) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอน และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและ บำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและ เป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดีจะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพทำให้การใช้วัสดุ อุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครู และ นักเรียน และ 4) ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดย กระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า ทรัพยากรทางการบริหาร หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร องค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นคน เงิน วัสดุ สิ่งของหรือสารสนเทศก็ได้

เพื่อให้การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความชัดเจน ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบของทรัพยากรทางการบริหาร รายละเอียดตาม

ตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบทรัพยากรทางการบริหาร

ลำดับที่	นักวิชาการ องค์ประกอบทรัพยากร ทางการบริหาร	นักวิชาการ							ความถี่	ร้อยละ
		1. DuBrin & Ireland (1993)	2. คีร์รอน เลิรด์นัและคณะ, 2545)	3. ชงชัย สันติวงษ์ (2543)	4. สมคิด บางโม (2545)	5. ไตรรัตน์ จงจิตร (2546)	6. มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช (2550)	7. เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ (2550)		
1	บุคลากร (Man)	√	√	√	√	√	√	√	7	100
2	งบประมาณ (Money)	√	√	√	√	√	√	√	7	100
3	วัสดุอุปกรณ์ (Material)	√	√	√	√	√	√	√	7	100
4	การจัดการ (Management)		√			√		√	3	43
5	เครื่องจักร (Machine)			√	√				2	29
6	ข้อมูลข่าวสาร (Information)	√					√		2	29
7	วิธีการ (Method)						√		1	14
8	ตลาด (Market)						√		1	14
9	เวลา (Time)						√		1	14

จากตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบทรัพยากรทางการบริหาร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร (Man) 2) งบประมาณ (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ 4) การจัดการ (Management)

## 6. การประกันคุณภาพการศึกษา

### 6.1 ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 1-2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีคุณภาพตามมาตรฐาน ผู้ที่จบการศึกษามีคุณภาพตามที่มุ่งหวัง ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กร/สถานประกอบการที่รับช่วงผู้จบการศึกษาเข้าศึกษาต่อหรือรับเข้าทำงาน มีความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับ Harman (1996, p. 6) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง กลไกกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อการดำรงไว้ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของผลลัพธ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อมั่นในกระบวนการควบคุมคุณภาพของสถาบัน และให้มีผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ส่วน Doterty (1994, p. 11) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบที่กำหนดการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือการวางรูปแบบการทำงานที่จะไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเลย ซึ่งทาง การจัดการศึกษาจะเป็นการดำเนินการตรวจสอบเป้าหมาย เนื้อหา หรือรายละเอียดที่กำหนด ทรัพยากร ระดับและผลลัพธ์ทางการศึกษา หลักสูตรและรายวิชา สอดคล้องกับ Woodhouse (1995, p. 2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง นโยบาย ทัศนคติ การกระทำหรือวิธีดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็น ที่ทำให้แน่ใจว่าคุณภาพของการศึกษารวมทั้งการวิจัยได้รับการรักษาไว้และส่งเสริมเพิ่มพูน มีการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษานั้น และการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกสถาบัน และสอดคล้องกับ อุทุมพร จามรมาน (2544, หน้า 2) ที่กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า เป็นการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพภายในและโดยภายนอก แล้วตัดสินใจตามเกณฑ์

ส่วน Freeman (1997, p. 14) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นคำกว้างๆ ที่กล่าวถึงระบบการบริการจัดการที่ดี ที่จะทำให้แน่ใจว่าองค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการสนองตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในขณะที่ Taylor (1994, p. 11) ได้ให้คำจำกัดความของการประกันคุณภาพว่า เป็นการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก หรือพยายามที่จะทำให้แน่ใจว่ามีคุณภาพสูงตั้งแต่แรก โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด สอดคล้องกับ Liston (1999, p. 10) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นความพยายาม

ที่จะพัฒนาคุณภาพโดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพในกรอบการบริหารงาน ทั้งนี้โดยเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดมากกว่าการแก้ไขข้อผิดพลาด นอกจากนี้ Hayward (2001, p. 20) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนและการตรวจสอบสถาบันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เชื่อได้ว่าได้มาตรฐานการจัดการศึกษา ความรู้ โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ของสถาบันมีคุณภาพและได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกลไกการควบคุมคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบทั้งจากภายในสถาบันเอง และโดยหน่วยงานภายนอกที่มีสภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และยังคงสอดคล้องกับ Murgatroyd, Stephen & Morgan, C. (1994, p. 45) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและกระบวนการตรวจสอบ หรือการประเมินว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติภารกิจอย่างมีระบบตามแบบแผน โดยมีการควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพจนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบ กระบวนการผลิต ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล

## 6.2 ขอบข่ายการประกันคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาจะต้องดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในสองส่วน คือ

6.2.1 การประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance) เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ปัจจุบันสถานศึกษาจะต้องจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) ทุกปีการศึกษา

### 6.2.2 การประกันคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance)

เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและเป็นการพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ สถานศึกษาจะต้องได้รับการประเมินภายนอกเพื่อรับรองคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ

มหาชน) ปัจจุบันกำลังดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) และจะดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ ในปี พ.ศ. 2559-2563

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

### 1) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (16 กุมภาพันธ์ 2554, หน้า 2-14) ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา จำนวน 15 มาตรฐาน และ 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและออกกำลังกาย

สม่ำเสมอ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตาม

เกณฑ์มาตรฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงตนเองจากสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรค ภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 เห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจ กล้าแสดงออก

อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 1.5 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพของตน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.6 สร้างผลงานจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

ดนตรี/นาฏศิลป์ กีฬา/นันทนาการ ตามจินตนาการ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 เชื้ออาหารผู้อื่นและกตัญญูทวดเวที่ต่อผู้มีพระคุณ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 ยอมรับความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ตัวบ่งชี้ที่ 2.4 ตระหนัก รู้คุณค่า ร่วมอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้

และพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจาก

ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสื่อต่างๆ รอบตัว



ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 มีทักษะในการอ่าน ฟัง ดู พูด เขียน และตั้งคำถาม  
เพื่อค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ  
การเรียนรู้ระหว่างกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และนำเสนอผลงาน  
มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ  
คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล

ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 สรุปความคิดจากเรื่องที่อ่าน ฟัง และดู และสื่อสาร  
โดยการพูดหรือเขียนตามความคิดของตนเอง

ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 นำเสนอวิธีคิด วิธีแก้ปัญหาด้วยภาษาหรือวิธีการ  
ของตนเอง

ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 กำหนดเป้าหมาย คาดการณ์ ตัดสินใจแก้ปัญหาโดย  
มีเหตุผลประกอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ผลงานด้วยความ  
ภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มสาระเป็นไปตาม  
เกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรเป็นไป  
ตามเกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 5.3 ผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน  
เป็นไปตามเกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 5.4 ผลการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถ  
ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้ที่ 6.1 วางแผนการทำงานและดำเนินการจนสำเร็จ

ตัวบ่งชี้ที่ 6.2 ทำงานอย่างมีความสุข มุ่งมั่นพัฒนางาน และภูมิใจ  
ในผลงานของตนเอง

ตัวบ่งชี้ที่ 6.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ตัวบ่งชี้ที่ 6.4 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับ  
อาชีพที่ตนเองสนใจ

### มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ กระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูล ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 ครูออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความ แตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสติปัญญา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำ บริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 7.5 ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการ เรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 7.6 ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ ผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค

ตัวบ่งชี้ที่ 7.7 ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และ ใช้ผลในการปรับการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.8 ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็น สมาชิกที่ดีของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.9 ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย เต็มเวลา เต็มความสามารถ

มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่ เน้นการพัฒนาผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 8.2 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 8.3 ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

ตัวบ่งชี้ที่ 8.4 ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ พร้อมรับการกระจายอำนาจ

ตัวบ่งชี้ที่ 8.5 นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 8.6 ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษา เต็มศักยภาพและเต็มเวลา

มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 คณะกรรมการสถานศึกษารู้และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด

ตัวบ่งชี้ที่ 9.2 คณะกรรมการสถานศึกษากำกับติดตาม ดูแล และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้ที่ 9.3 ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

ตัวบ่งชี้ที่ 10.1 หลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมและสอดคล้องกับท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้ที่ 10.2 จัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ

ตัวบ่งชี้ที่ 10.3 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมและตอบสนองความต้องการ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 10.4 สนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงจนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง

ตัวบ่งชี้ที่ 10.5 นิเทศภายใน กำกับ ติดตามตรวจสอบ และนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอน อย่างสม่ำเสมอ

ตัวบ่งชี้ที่ 10.6 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงผู้เรียนทุกคน

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 11.1 ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนมั่นคง สะอาด และปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก พอเพียง อยู่ในสภาพใช้การได้ดี สภาพแวดล้อมร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 11.2 จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ  
ความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 11.3 จัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่  
เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและหรือเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา  
ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ตัวบ่งชี้ที่ 12.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 12.2 จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา  
ของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 12.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการ  
บริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 12.4 ติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในตาม  
มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 12.5 นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก  
ไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 12.6 จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมิน  
คุณภาพภายใน

มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน  
ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 13.1 มีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา  
และใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้  
ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 13.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายใน  
สถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์  
ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 14.1 จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตาม  
เป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 14.2 ผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตาม  
เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา

มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม

มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการ  
ปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 15.1 จัดโครงการ กิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย  
จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 15.2 ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

## 2) กลุ่มตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ  
มหาชน) (2556, หน้า 8-57) ได้กำหนดกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อการประเมินภายนอกรอบสาม ระดับ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือ 1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน (8 ตัวบ่งชี้)  
2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ (2 ตัวบ่งชี้) และ 3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม (2 ตัวบ่งชี้)  
มีจำนวนรวมทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้ มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 1.1 ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง และสมรรถภาพทาง  
กายตามเกณฑ์ รวมทั้งรู้จักดูแลตนเองให้มีความปลอดภัย

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 1.2 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 2.1 ผู้เรียนเป็นลูกที่ดีของพ่อแม่ ผู้ปกครอง

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 2.2 ผู้เรียนเป็นนักเรียนที่ดีของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 2.3 ผู้เรียนมีการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 3.1 ผู้เรียนค้นคว้าหาความรู้จากการอ่านและใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 3.2 ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงร่วมกับผู้อื่น  
ทั้งในและนอกสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 4.1 ผู้เรียนมีความสามารถด้านการคิด

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 4.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคม

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.1 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ภาษาไทย ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้คณิตศาสตร์ ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.3 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.4 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.5 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.6 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ศิลปะ ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.7 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 5.8 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน  
เป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 6.1 ประสิทธิภาพการดำเนินการของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ย่อยที่ 6.2 กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนา  
สถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา  
และต้นสังกัด

กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และ  
วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็น  
เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของ  
สถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน  
รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

**3) ตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559 –2563)**

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ  
มหาชน) (2557, หน้า 1-22) ได้กำหนดตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่  
(พ.ศ. 2559 –2563) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

(1) ด้านคุณภาพศิษย์

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนเป็นคนดี

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนมีทักษะชีวิต

(2) ด้านคุณภาพครู/อาจารย์

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ครู/อาจารย์เป็นคนดี มีความสามารถ

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ครู/อาจารย์สร้างสรรค์ห้องเรียน/แหล่งเรียนรู้คุณภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ครู/อาจารย์มีผลงานที่นำไปใช้ประโยชน์

ตัวบ่งชี้ที่ 8 ครู/อาจารย์ได้รับการเพิ่มพูนความรู้/ประสบการณ์

(3) ด้านการบริหารและธรรมาภิบาลของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 9 การดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 10 การดำเนินงานของผู้อำนวยการ

ตัวบ่งชี้ที่ 11 การบริหารความเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 12 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน

- (4) ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน/สังคม  
 ตัวบ่งชี้ที่ 13 การให้ความร่วมมือที่ส่งผลต่อชุมชน/สังคม  
 ตัวบ่งชี้ที่ 14 การให้ความร่วมมือกับชุมชน/สังคมที่ส่งผลต่อสถานศึกษา
- (5) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม  
 ตัวบ่งชี้ที่ 15 การส่งเสริมสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรม  
 ตัวบ่งชี้ที่ 16 การพัฒนาสุนทรียภาพ
- (6) ด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์  
 ตัวบ่งชี้ที่ 17 อัตลักษณ์ผู้เรียน  
 ตัวบ่งชี้ที่ 18 เอกลักษณ์สถานศึกษา
- (7) ด้านมาตรการส่งเสริม  
 ตัวบ่งชี้ที่ 19 มาตรการส่งเสริม  
 ตัวบ่งชี้ที่ 20 มาตรการส่งเสริม (ภายนอกสถานศึกษา)

### 6.3 ความสำคัญหรือประโยชน์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

อภิษฎ์ ประกอบผล (2548, หน้า 48) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่สถานศึกษาจะได้รับจากการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาไว้หลายประการ ดังนี้ 1) ผู้เรียนและผู้ปกครองมีหลักประกันและความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการ ศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2) อาจารย์ได้ทำงานอย่างมืออาชีพ มีการทำงานที่เป็นระบบ โปร่งใส มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มีประสิทธิภาพและเน้นคุณภาพ ใ้พัฒนาตนเอง และผู้เรียนอย่างต่อเนื่องทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน 3) ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และมีความโปร่งใส เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและนิยมชมชอบของผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นประโยชน์ต่อสังคม 4) กรรมการสถานศึกษาได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่ทำประโยชน์และมีสวนพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพทางการศึกษาให้แก่เยาวชนและชุมชนร่วมกับผู้บริหารและครูสมควรที่ได้รับความไว้วางใจให้มาเป็นกรรมการสถานศึกษา 5) หน่วยงานที่กำกับดูแลได้สถานศึกษาที่มีคุณภาพและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระในการกำกับดูแลสถานศึกษา และก่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา 6) ชุมชนและสังคมประเทศชาติได้เยาวชนและคนที่ดีมีคุณภาพและศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาองค์กร ชุมชน และสังคมประเทศชาติต่อไป 7) ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการของหน่วยงาน



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 12) กล่าวว่าการประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน 2) ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคที่จะได้รับการบริการที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง 3) ทำให้ผู้รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลให้มีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) สถานศึกษามีคุณภาพและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ก่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา 2) ผู้เรียนและผู้ปกครองมีหลักประกันและความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 3) ทำให้ผู้รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลให้มีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

#### 6.4 แนวคิด หลักการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับของวงการการศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้องกันเป็นระบบมุ่งหน้าไปในทิศทางที่โดยรวมกันกำหนดไว้เพื่อใ้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542, หน้า 6) ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการและวิธีการบริหารและจัดการคุณภาพสมัยใหม่ที่เน้นการสร้าง ความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วาผลผลิตหรือการบริการที่เป็นผลผลิตขององค์กรจะมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยที่ความมั่นใจนี้ต้องอยู่บนรากฐานของหลัก วิชา ขอเท็จจริง หลักฐานเชิงประจักษ์ และความสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ การใช้การศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนนั้น กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 2) เห็นว่าคุณภาพการจัดการศึกษาของไทยยังมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะระหว่างเขตเมืองกับเขตชนบทและภายในเขตเมืองเอง ก็มีสถานศึกษาเพียงบางแห่ง เท่านั้นที่ได้รับคามนิยมและการยอมรับเป็นพิเศษ โดยภาพรวมแล้วคุณภาพการจัดการศึกษาของไทยยังคงเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ว่า

1. ผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีคุณภาพ ที่สังคมพอใจ จนแสดงออกถึงการไม่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม
2. ยังไม่มีมาตรการกลางที่สถานศึกษาต่างๆ พึ่งมี พึ่งประสงค์ และพึ่งผลให้ได้ผลเท่าเทียมกันในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
3. มีความสับสนและขาดสภาพสมดุลของแนวคิดต่างๆ เช่นนโยบาย เช่นการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การควบคุมจากส่วนกลางและการให้สถานศึกษาเป็นอิสระหรืออยู่ในความดูแลของท้องถิ่น
4. ขาดมาตรฐานที่จะกำกับติดตามให้สถานศึกษาดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติต่างๆ ตามแนวการใช้หลักสูตรให้ ได้ผลสำเร็จอย่างจริงจัง
5. ขาดแรงจูงใจหรือการเสริมแรงเพื่อการยกย่องให้เกียรติ ให้รางวัล ความก้าวหน้า ตามระบบตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูที่มีผลปฏิบัติงาน สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ ดังนั้น เพื่อเป็นหลักประกันว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของคนให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมในปัจจุบัน และอนาคต จึงต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 2) เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจะต้องเริ่มจากสถานศึกษาทุกแห่ง ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนเอง ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษานั้น จะต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อันเป็นการสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้เด็กไทยเป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข จะได้ช่วยกันสร้างสรรค์สังคม ให้มีสันติมีสิ่งแวดล้อมที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามภาระความรับผิดชอบของ แต่ละหน่วยงานและให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ให้ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดไว้ในมาตรา 47 – 51 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 14)

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบ การประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็น ไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการบริหาร ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงาน ประจำปเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพ ภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำ การประเมินผล การจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึง ถึงความมุ่งหมายและ หลักการ และแนวการจัดการศึกษา ในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ ในพระราชบัญญัติ ให้มีการ ประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อย หนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้ง ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้อง กับ การปฏิบัติภารกิจ ของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่การประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้มาตรฐาน ตามที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาจัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลา ที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

จากข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวนี้ กรมวิชาการ (2544, หน้า 3) ให้ขอสรุปว่า สถานศึกษาจะต้องพัฒนาการจัดการศึกษาของตนและแสดงความรับผิดชอบให้ประจักษ์แก่สังคมว่า สถานศึกษามีประสิทธิภาพใน 2 ประเด็นหลัก ต่อไปนี้

1. ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง
2. สถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลตามมาตรฐานอย่างแท้จริง

สมคิด พรหมจวบ (2544, หน้า 43) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับการประกันคุณภาพภายนอกเพื่อยืนยันผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาว่า การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา การปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ทั้งยังมีการตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน และจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง สาธารณชนได้รับทราบ ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินต่อเนื่องจากการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพื่อเป็นการยืนยันผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาและประเมินศักยภาพของสถานศึกษาวามีคุณภาพอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น การประเมินคุณภาพภายนอกจึงเป็นงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และเป็นการตรวจสอบผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้ขอเสนอแนะ ในการปรับปรุงการดำเนินงาน และทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพในการ จัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า การประกันคุณภาพภายในจะทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษา ส่วนการประกันคุณภาพภายนอกจะช่วยเป็นหลักประกันให้ผู้เรียนและสังคมมีความมั่นใจว่าจะได้รับ บริการจากสถานศึกษาที่ดีขึ้นสม่ำเสมอ สามารถตรวจสอบได้ว่าการจัดการศึกษาได้ให้สิ่งที่ผู้เรียน สังคม และรัฐต้องการ

สรุปได้ว่า ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของนักเรียน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีศักยภาพที่ไม้อาจแข่งขันกับประเทศในเขตเอเชีย และประเทศอื่นๆ ในโลก ตลอดจนไม่สามารถตอบสนองต่อผู้เรียน สังคม และรัฐตามที่ต้องการ

## ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นต่อไปนี้

### 1. ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้นิยามศัพท์หรือความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ Certo & Peter (1991, p. 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอด เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Wright et. al. (1992, p. 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติตามตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำนองเดียวกัน Higgins & Vincze (1993, p. 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้ำ พนักงาน ชุมชนท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น

Mintzberg, Henry (1994, pp. 23-24) ได้กล่าวถึงหลักในการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ คือ แผน เนื่องจากกาการกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงานในอนาคต ซึ่งจะเห็นว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น 2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการ ความสามารถขององค์กรและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในเจตนาหรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญปรับกลยุทธ์จนแปรเปลี่ยนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงได้ 3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดสถานะหรือตำแหน่งเน้นที่ความสำคัญของสถานะหรือตำแหน่งในการแข่งขัน ดังนั้น การขาดความเข้าใจในสถานะหรือตำแหน่ง การขาดความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ 4) กลยุทธ์ คือ ทศณาพหรือมุมมอง เน้นที่ความเข้าใจและมุมมองตรงกันของคนในองค์กร หรือวิธีการดำเนินงาน

ที่ให้แก่คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน 5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือการเอาชนะ จึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน หรือยุทธวิธีเพื่อเอาชนะ

ส่วน David (2000, p. 5) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด 1) กลยุทธ์ 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) การประเมินผลกลยุทธ์ ในขณะที่ Hitt, Ireland & HosKisson (2005, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลักและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง จินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 44) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการตัดสินใจวางแผนดำเนินงานและการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ มีพัฒนาการและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในทำนองเดียวกันนี้ ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒน์ (2545, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย สอดคล้องกับ

เสนาะ ตีเขารว (2546, หน้า 1) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทางทหาร เป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจกลยุทธ์มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้อบรมธุรกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ ส่วนสมยศ นาวิกาน (2549, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิง กลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับนิติธร รุ่งเรือง (2553, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า คือ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำองค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร และในทำนองเดียวกันเสนาะ ตีเขารว (อ้างถึงใน นิติธร รุ่งเรือง, 2553, หน้า 9) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า คือ การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการ

ประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นนำไปใช้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจ และวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

หยดฟ้า ราชมณี (2554, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า คือ กระบวนการขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต แล้วจึงกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่มีการกำหนดแนวทางและปฏิบัติตามด้วยขั้นเชิงที่เหนือกว่าเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

สุพานี สกฤษฏ์วานิช (2544, หน้า 4) กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นทำให้ปรับตัวได้ดีสามารถใช้โอกาสและจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) ช่วยให้มีทิศทางที่ชัดเจน ทำให้องค์กรแข็งแกร่งประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
- 4) ช่วยให้องค์กรคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้ปรับตัวได้ดีกว่า
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารยกระดับผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ บุญเลิศ เย็นคงคา (2550, หน้า 13) ที่กล่าวว่า

การบริหารเชิงกลยุทธ์ 1) ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

### 3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

Maassen & Van Vught (1992, pp. 80-81) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้ 1) การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน 2) การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน 3) การประเมินค่านิยม เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบต่อชุมชน 4) การสร้างแผนหลัก เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น ขณะที่Thompson, Arthur, & Strickland A.J., (1995, p. 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ส่วน Hitt, Ireland, & Hoskisson (1999, p. 80) กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนของกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และผลผลิตของกลยุทธ์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุดขององค์ประกอบทั้งหมดภายนอกและภายในองค์กร อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรในการที่จะไปสู่เป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร หรือกำหนดแนวรุกขององค์กร ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี 2 ตัวคือ พันธกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งพันธกิจขององค์กรคือจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ ส่วนวัตถุประสงค์ คือ



เป้าหมายที่องค์กรได้เลือกแล้ว กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กรประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ 1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม และ 3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม ขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย (1) วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม (2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน และ (3) สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston consulting Group Growth-share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E. (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์กร ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่ขององค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการ อย่างไรก็ตาม “วัฒนธรรมองค์กร” เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้ เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

Scribner (2000, p. 65) กล่าวถึงห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์ 3) กำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การติดตามกลยุทธ์ ส่วน Thompson & Strickland (2003, pp. 112) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ บ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายใน

การดำเนินงานโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่ และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ ขณะที่ Harrison & St. John (2008, p. 97) กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 2) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม และ 5) การปรับกลยุทธ์

ชินินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544, หน้า 12) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยต่างๆ มาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่เหมาะสม 2) นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตามขั้นตอน 3) กำกับ ติดตาม ควบคุม และปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ สำหรับจินตนา บุญบังการ และณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2546, หน้า 18) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน 2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาประมวลเพื่อกำหนดทิศทาง ภารกิจ และการตั้งเป้าหมาย 3) การกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมประเมิน ติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ขณะที่สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549, หน้า 18) ได้กล่าวถึงโครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ ที่จะกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อดูผลกระทบที่จะเป็นทั้งโอกาส

และอุปสรรค และครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร อันหมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้าง ทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะหาจุดอ่อน และจุดแข็ง นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็นเหมือนโอกาส และข้อจำกัดในการที่จะดำเนินมาตรการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้ก็คือการวางตำแหน่งทางธุรกิจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวางตำแหน่ง ทางธุรกิจซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น ก็คือการทำตามมาตรการ หรือการกำหนดทิศทางของธุรกิจโดยคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรค จากการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนความเป็นไปได้และความสอดคล้องของวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ค่านิยม (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อที่จะ บรรลุสู่ทิศทางกลยุทธ์ หรือการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือ แนวทางกลยุทธ์ในด้าน ต่างๆ และคัดเลือกกลยุทธ์หรือทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะประกอบด้วยทางเลือกของกลยุทธ์ ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย (1) การกำหนดทางเลือกที่แน่นอน (2) การสร้างทางเลือก และ (3) การประเมินทางเลือก

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรม หลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดนั้นไปปฏิบัติและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผนทรัพยากร (2) โครงสร้างองค์กร และ (3) การพัฒนาคน และระบบ

สำหรับทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, หน้า 80-81) กล่าวว่า กระบวนการ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดองค์ประกอบต่อไปนี้ (1) วิสัยทัศน์ (2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (3) เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด (4) กลยุทธ์ย่อย 2) การนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรมจะประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (2) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ (3) การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในด้าน โครงสร้าง กระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผล เป็นการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อการตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อไป หรือล้มเลิกการดำเนินการตามกลยุทธ์

นอกจากนี้ วิชิต อุ๋อัน (2549, หน้า 67) กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า มี 2 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักของบริษัท (2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว (3) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติภายใต้โครงสร้างขององค์กร ระบบขององค์กร และกระบวนการในการจัดองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่บริษัทได้ตัดสินใจเลือก โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) ออกแบบโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดหาคะแนนในองค์กรที่มีภาวะผู้นำมาเป็นผู้ดำเนินการดำเนินกลยุทธ์ (2) สร้างวิธีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยจัดทำแผนงบประมาณ ตลอดจนพัฒนาระบบการจูงใจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และ (3) สร้างระบบควบคุมวิธีการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชัตติยา ค้วงสำราญ (2552, หน้า 225) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์โรงเรียน และในทำนองเดียวกัน นิติธร รุ่งเรือง (2553, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และดิษย์ชัย แก่นท้าว (2556, หน้า 28-29) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ 6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7) การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 9) การประเมินกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดดังตาราง 8



จากตาราง 8 การสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกร้อยละ 30 ขึ้นไป ได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

### 1.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้ สมยศ นาวิกาน (2549, หน้า 30) กล่าวว่า SWOT เป็นคำย่อมาจาก Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat นิยมเรียกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะเดียวกัน ธีัญญา วรินทร์เวช (2550, หน้า 8) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพัชรกฤษฎี พวงนิล (2553, หน้า 51) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับอาทิตย์ วงษ์สง่า (2555, Online) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ ต่อการทำงานขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า SWOT Analysis หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินว่า องค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อย่างไรเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### 1.2 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 44-45) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT

1) เป็นการสำรวจถึงปัจจัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่จะต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน คือ (1) ศึกษาปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน (2) วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน (3) วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการ ศึกษาของโรงเรียน (4) ศึกษาแนวทางที่ดีในการปรับปรุงการบริหารงาน (5) วิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน (6) ประสานการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวตวิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (7) กำกับดูแล ตรวจสอบติดตามประเมินผลงานโครงการ 2) เป็นความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน คือ (1) การเตรียมการดำเนินงาน การพัฒนาและแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (2) การปฏิบัติงานที่มีแผน ระบบ ขั้นตอน ระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน (3) กรณีเกิดปัญหาหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ (4) เป็นเครื่องมือให้ผู้เกี่ยวข้องวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง (5) ทำให้รู้อดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนา (6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า (7) ก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 34-37) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลจากหลายๆ แห่ง เช่น จากระบบสารสนเทศของสถานศึกษาเอง จากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และนักเรียน สำหรับประเด็นที่จะนำมาศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัยและกระบวนการซึ่งเกี่ยวกับ (1) Man มีครูและบุคลากรอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ (2) Money มีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (3) Materials มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งาน (4) Management หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา มีประเด็นที่นำมาพิจารณา คือ (1) โครงสร้าง ได้แก่ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์การและการมอบหมายงาน (2) วัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของคนในหน่วยงาน (3) การบริการ ได้แก่ การให้บริการความสะดวกของหน่วยงาน (4) ทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพ

ของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา 2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย (1) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากรภาวะเงินเฟ้อ การมีงานทำ (2) ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม (3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ (4) ด้านการเมือง กฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่างๆ

สำหรับดิษฐ์ชัย แก่นท้าว (2556, หน้า 28-29) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา การพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการจัดการศึกษา ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ อาชีพ ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน และการมีงานทำ (2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ จำนวนประชากร การคมนาคม การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และปัญหาสังคมต่างๆ (3) สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และภูมิปัญญาท้องถิ่น (4) สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา ได้แก่ โครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักสูตร มาตรฐานการศึกษา แหล่งเรียนรู้ ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มการจัดการศึกษาระดับชาติหรือนานาชาติ บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล ควบคุมของรัฐ เป็นต้น (5) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของรัฐ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และการแทรกแซงทางการเมือง 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย (1) วิเคราะห์โครงสร้างของสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา (2) ผลผลิตและการให้บริการ ได้แก่ ประสิทธิภาพการให้บริการทางการศึกษา (3) วิเคราะห์ด้านบุคลากร ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บุคลากรของชุมชน (4) วิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพด้านการเงิน ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การระดมทรัพยากร (5) วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา (6) วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ และการประชาสัมพันธ์



สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี การศึกษา การเมืองและกฎหมาย และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างของสถานศึกษา ผลผลิตและการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และชุมชน

### 1.3 ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

นักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, หน้า 25) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ ขณะเดียวกันทวิวรรณ อินคา (2552, หน้า 59) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายบนจุดแข็งและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้ มีน้อยที่สุดได้

ขณะที่นิศารัตน์ คงสวัสดิ์ (2554, หน้า 8) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยสามารถค้นหา (1) โอกาสและอุปสรรคที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราการขยายทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะของชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยมความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่นพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกามติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และให้บริการ (2) โอกาสทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบในมหภาคอันจะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพขององค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในโครงสร้างระบบ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย จุดแข็งขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่าปัจจัยใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลแล้วให้นำจุดแข็ง - จุดอ่อนภายในมาเปรียบ เทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ คือ

(1) สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง-โอกาส เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ให้โอกาสแก่องค์กร ดังนั้นควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อดึงเอาจุดแข็งมาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้มาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

(2) สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน-อุปสรรค เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากกำลังเผชิญกับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายใน ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว เพื่อพยายามหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ภายในด้วย

(3) สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน-โอกาส องค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบแต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่เช่นกัน ดังนั้นทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้

(4) สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง-อุปสรรค เกิดจากสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การแตกตัวเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวแทน

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย 1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค และ 2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน

## 2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติ มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการจัดทำกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

#### 2.1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

Hickman & Silva (1984, p. 151) ใช้คำว่า Mental Journey ส่วน Blumberg & Greenfield (1986, p. 12) ใช้คำว่า Moral Imagination สำหรับบุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 45) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์จะช่วยให้สามารถตั้งรับ ปรับตัว เตรียมพร้อม และหาทางแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น กระตุ้นให้คนในหน่วยงานเกิดความฝัน แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ มีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการโดยไม่ได้ กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดในทัศนะของการกำหนดทิศทางในอนาคตของ โรงเรียน ในขณะที่ ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย (2557, หน้า 32) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการเห็น ต้องการเป็น วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพของ ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนา องค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรทราบว่าปัจจุบันองค์กรมีสถานภาพเป็นอย่างไร ลักษณะการดำเนินงาน ขอบข่ายงาน กระบวนการบริหารจัดการ และภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางของ โรงเรียนที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน

#### 2.1.2 กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545, หน้า 22) กล่าวว่า กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์ คือ การจินตนาการ หรือวาดฝันไว้ก่อนว่าจะเป็นผู้นำหรือจะเป็นเลิศ หลังจากได้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) ขั้นเตรียมการ เป็นการ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย การให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการ สร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิก 2) ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์มี ขั้นตอนคือ (1) รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความคาดหวังและความ

ต้องการ ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น (2) วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจ และตระหนักในศักยภาพของหน่วยงาน (3) ผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะ ของการสร้างฝัน จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม (4) นำมุมมองมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ (5) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตที่เป็นความฝันของทุกคน (6) ชัดเกล้าให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้าทำทำยสร้างพลังคลใจ มีสาระครอบคลุม วิสัยทัศน์ 3) ช้่นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนแล้วจะได้วิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน และควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกันจึงนำไปปฏิบัติ 4) ช้่นประเมินวิสัยทัศน์ ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจาก ผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ขณะที่ Bryson, John M. (1995, p. 8) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถเริ่มทำได้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งต่อไปนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ก่อนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยเน้นภารกิจหลัก กรณีนี้มักจะกำหนดวิสัยทัศน์เชิงจินตนาการ หรือวาดฝันไว้ก่อนว่าองค์กรจะเป็นผู้นำประเภทใด หรือจะเป็นเลิศในด้านใด 2) กำหนด วิสัยทัศน์หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรแล้ว กรณีนี้มักจะกำหนดภายใต้การ วิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริงเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด 3) กำหนดวิสัยทัศน์ หลังจากที่ได้จัดวางทิศทางขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำไปปฏิบัติในช่วง ระยะเวลาที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการ เท่าที่มีอยู่ เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง 4) กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้ ทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในช่วงระยะเวลา 3-5 ปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมขององค์กรมีศักยภาพและเอื้ออำนวยเพียงใด วิสัยทัศน์จะต้องปรับเปลี่ยน หรือไม่ และนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะทำให้ องค์กรนี้จะเป็นผู้นำในระดับใดในอีก 5 ปีข้างหน้า

สรุปได้ว่า กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) ช้่นเตรียมการ เป็น การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย การให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นใน การสร้างวิสัยทัศน์ 2) ช้่นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ และ) ช้่นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

### 2.1.3 คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

Bryson, John M. (1995, pp. 161-164) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของ วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) เน้นอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับ อดีตที่ผ่านมา 2) ให้ความหวังและกำลังใจ รวมทั้งความทะเยอทะยานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ร่วมกัน 3) ถ่ายทอดประวัติความเป็นมาขององค์กรและคุณค่าที่กำหนดในอดีตและที่จะเป็นในอนาคต 4) สร้างความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรจากการทบทวนร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 6) เน้นลักษณะพิเศษขององค์กรหรือลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น 7) เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) ใช้คำที่ผู้อ่านวาดภาพได้ สามารถสื่อให้เกิดศรัทธา จุดประกาย ปลุกเร้า หรือสนับสนุนให้เกิดพันธะและการอุทิศตนได้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 56) กล่าวว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ได้แก่ กระชับ เข้าใจง่าย สามารถจดจำและบอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมคุณธรรม กระตุ้นคนให้ออกไปบรรลุถึงจุดหมาย สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ค่านิยมขององค์กร และสังคม ไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ช่วยชี้นำในองค์กรดำเนินการไปในทางเดียวกัน มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สำหรับสุกัญญา แซ่มซ้อย (2552, หน้า 178-179) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มุมมองแห่งอนาคตสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้นๆ 2) ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน 3) มีสาระครบถ้วนและชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่เข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย 4) ให้ความฝันและพลังจิตใจ ทำท่าย ทะเยอทะยาน ปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ 5) มีแผนปฏิบัติที่แสดงถึงวิธีการที่ชัดเจนเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่า

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความกระชับ เข้าใจง่าย สามารถจดจำและบอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมคุณธรรม กระตุ้นคนให้ออกไปบรรลุถึงจุดหมาย สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ค่านิยมขององค์กรและสังคม

#### 2.1.4 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552, หน้า 180) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ว่า 1) ช่วยกำหนดทิศทางหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญ และรู้ว่าจะทำอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำอย่างไร และทำเมื่อใด 3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกน่าสนใจ ผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของงาน 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานขององค์กร แสดงถึงการมีคุณภาพและเจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน หนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะนำ

ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) นโยบายและแผนงานที่ชัดเจนมีระบบ และประสานประโยชน์อย่างจริงจัง 2) ปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่ายเช่นเดียวกับภาคเอกชนในกรณีการบริหารงานผิดพลาดหรือเป็นผู้ที่ขาดความก้าวหน้า 3) ใช้เครื่องมือเทคนิคการปรับปรุงงานเช่นเดียวกับภาคเอกชนเพื่อทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอน 4) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทัศนคติที่ดี ตลอดจนการปรับทัศนคติและให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบ 5) การใช้เทคนิคการบริหารและการใช้ความรู้เฉพาะสาขาช่วยในการบริหารให้สำเร็จ 6) การปรับโครงสร้างองค์กรและกำลัง คนให้กะทัดรัดคล่องตัวเหมาะสมกับภาระหน้าที่และสภาพปัจจุบัน 7) การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัวและรวดเร็ว 8) เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วม ในการบริหาร

สรุปความสำคัญของวิสัยทัศน์ได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

## 2.2 การกำหนดพันธกิจ

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงพันธกิจ ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของพันธกิจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของพันธกิจ ดังนี้

บุญเลี้ยง คำชู (2544, หน้า 45) กล่าวว่า พันธกิจเป็นพื้นฐานของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดลำดับแผนกลยุทธ์ และกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียน ตามความคาดหวังของโรงเรียนที่ได้ร่วมมือกันตั้งไว้ ส่วนไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545, หน้า 20) ให้ความหมายว่า พันธกิจ คือ การประกาศเจตจำนงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทั่วไปและเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างแจ่มชัด แน่นนอน และเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับบุคคล วิริยเวชกุล (2548, หน้า 35) กล่าวถึง พันธกิจ หรือ Mission ว่าหมายถึง การทำให้ชัดเจน บอกให้แน่ๆ ไปเลยว่า สิ่งที่เราอยากได้ อยากคว่า แต่ยังไม่ได้นั้นเป็นอย่างไร มีลักษณะที่ชัดเจนอย่างไร ในทำนองเดียวกันวิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 50) กล่าวว่า พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและ เป็นรูปธรรมมากขึ้นเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่าควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นสิ่งที่สมาชิกใน องค์กรจะต้องรับรู้และเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จ ใช้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กร และเป็นตัวที่จะทำให้เป็นที่รับรู้ถึง ค่านิยมและขนาดขององค์กรจากบุคคลภายนอก ขณะที่จินตนา บุญบงการ และอดุลย์ วิริยเวชกุล (2548, หน้า 25)

กล่าวว่า พันธกิจคือ การทำให้ชัดเจน บอกให้แน่ๆ ไปเลยว่าสิ่งที่เราอยากได้อะไรแค่ไหนแต่ยังไม่ได้นั้นเป็นอย่างไร มีลักษณะอย่างไร นอกจากนี้วีโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 30) กล่าวว่า พันธกิจเป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการวางแผนว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรจะต้องรับรู้และเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จ เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเป็นตัวที่จะทำให้เป็นที่รับรู้ถึงค่านิยมและอนาคตขององค์กรจากบุคคลภายนอก

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2549, หน้า 20) กล่าวว่า พันธกิจ หรือภารกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยกออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานของที่ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด พันธกิจจึงให้ความกระจ่างของแนวทางการปฏิบัติที่ต้องบูรณาการกับภารกิจหลักๆ ขององค์กรเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ และกิ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 19) ให้นิยามว่า พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงหน้าที่ที่ต้องทำ ลักษณะของการดำเนินงาน และปรัชญาการบริหารองค์กร ทำนองเดียวกัน ธเนศ ขำเกิด (2549, หน้า 39) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า พันธกิจเป็นภาระหน้าที่พื้นฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องดำเนินการปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้

### 2.2.2 ลักษณะของพันธกิจ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549, หน้า 48) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรหรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว พันธกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่าองค์กรจะกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานต่อไป สำหรับศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 23) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร ในการกำหนดภารกิจ ในทำนองเดียวกัน เสนาะ ดิยาวาร์ (2546, หน้า 50) กล่าวว่า พันธกิจ โดยปกติจะแสดงสิ่งต่อไปนี้

- 1) เหตุผลที่องค์กรทำธุรกิจนั้นและวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร
- 2) ลักษณะพิเศษที่องค์กรนั้นไม่เหมือนหรือแตกต่างไปจากองค์กรอื่น
- 3) แนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตที่ไม่ยาวที่ให้เห็นว่าแตกต่างไปจากองค์กรอื่นอย่างไร
- 4) ใครคือลูกค้าที่สำคัญ

หรือตลาดหลักอยู่ที่ไหน 5) สินค้าและบริการที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร 6) องค์กรมุ่งเศรษฐกิจที่สำคัญส่วนไหน 7) ความเชื่อ ค่านิยม จุดหมายปลายทาง และปรัชญาที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร ขณะที่จินตนา บุญบังการ และ ณ์ภูษพันธ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 40) กล่าวว่า พันธกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ประกอบด้วย ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ตลาด แนวทางในการดำเนินงาน การอยู่รอด แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยี และภาพลักษณ์ นอกจากนี้ เทศบาลนครเชียงใหม่ (2555, หน้า 30) กล่าวถึงลักษณะของพันธกิจว่า 1) ต้องสอดคล้องกับนโยบายกฎหมายและระเบียบที่มีอยู่ 2) ไม่ขัดแย้งตบตบาททหาที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย 3) ต้องระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมรอบด้านและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 4) ต้องสะท้อนถึงคุณค่าหลักหรือขอบเขตของกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษ และ 5) ต้องสนับสนุนและนำไปสู่ถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า พันธกิจ หมายถึง ภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ และภารกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ตลาด ปรัชญาการอยู่รอด แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยี และภาพลักษณ์

### 2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

#### 2.2.1 ความหมายของวัตถุประสงค์

นักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งสอดคล้องกับ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และพิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543, หน้า 70) ที่ได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ว่า หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จระยะสั้นที่มีความเจาะจงและสามารถวัดได้ สำหรับประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 48) ให้ความหมายว่าวัตถุประสงค์ หมายถึง ความมุ่งมาดปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน ขณะที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 65) ให้ความหมายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปตัวเลข หรือ อาจหมายถึงเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ส่วนจินตนา บุญบังการ และณ์ภูษพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 42) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549, หน้า 75) ให้ความหมายของ วัตถุประสงค์ว่า หมายถึง จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของ การดำเนินงาน การอยู่รอดและการพัฒนา สอดคล้องกับกิ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 40) ที่ให้ความหมายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการ บรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน อุทิศ ชาวเชียร (2549, หน้า 30) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ ของแผนยุทธศาสตร์เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วง ของแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นผลกระทบที่มุ่งหวังได้จากการพัฒนายุทธศาสตร์หรือ ยุทธวิธี (แผนงาน / โครงการ) ต่างๆ โดยสามารถวัดและตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินผลได้ว่า การพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุป ได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้ ส่วน บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550, หน้า 49) ให้ความหมายว่า วัตถุประสงค์คือสิ่งที่องค์กร ต้องการ นอกจากนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 25) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง ความมุ่งหมายระยะสั้นที่เข้ามามีขอบเขตที่เฉพาะขึ้น

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กร ต้องการบรรลุผลเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

### 2.2.2 ลักษณะของวัตถุประสงค์

นักวิชาการกล่าวถึงลักษณะของวัตถุประสงค์ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 38) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กร ต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้อง สามารถวัดผลได้ตามสมควร จินตนา บุญบังการ และ ณีฐฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549, หน้า 42) กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยวัตถุประสงค์ สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) วัตถุประสงค์ระยะสั้น เกี่ยวข้อง กับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งโดยปกติจะไม่เกิน 1 ปี และ 2) วัตถุประสงค์ระยะยาว เป็นความต้องการขององค์กรที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 1 ปี โดยปกติองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3, 5 หรือ 10 ปี และวัตถุประสงค์ มักจะถูกกำหนดในปริมาณที่ชัดเจน สามารถวัดได้ และเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของ องค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งช่วยประเมินการ ยอมรับ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อการวางแผนการดำเนินงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ วัดอุปประสงค์ที่ดีจะมีลักษณะดังนี้ 1) ชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) ต้องใช้ความพยายามในการดำเนินการ 3) มีเงื่อนไขเวลา 4) มีเหตุผล 5) สร้างความเข้าใจร่วมกัน และ 6) สามารถวัดได้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550, หน้า 49) กล่าวว่า วัดอุปประสงค์ นิยมตั้งเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้เรียกว่าเชิงปริมาณ ทั้งนี้เพื่อให้การติดตาม และการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 42) ที่กล่าวว่า วัดอุปประสงค์เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลในการดำเนินงานได้ และต้องสอดคล้องกับวัดอุปประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปโดยสามารถกำหนดได้ 2 วิธี คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ในทำนองเดียวกัน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, หน้า 76) กล่าวว่า วัดอุปประสงค์ขององค์กรจำเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร วัดอุปประสงค์ที่กำหนดในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นวัดอุปประสงค์ร่วมระดับองค์กรซึ่งเป็นหลักกว้างๆ ระยะยาวขององค์กร ในขณะที่เดียวกัน ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 25) กล่าวว่าไว้ว่า วัดอุปประสงค์จะต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้ และจะต้องครอบคลุมและสอดคล้องกับจุดหมาย

สรุปได้ว่า วัดอุปประสงค์เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้ ในการกำหนดวัดอุปประสงค์จะกำหนดในระยะยาวตั้งแต่ 3-5 หรือ 10 ปีมีลักษณะเป็นรูปธรรม ชัดเจน และสามารถวัดได้

#### 2.4 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

##### 2.4.1 ความหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จ

ชัตติยา ดั่งสว่าง (2552, หน้า 80-82) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด ตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้ ตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งบ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแง่มุมต่างๆ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ เปรียบเทียบได้ ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีวิธีการโดยอาศัยทฤษฎีระบบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ

2) งบประมาณเวลา หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานหรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น งบประมาณการเรียนการสอน ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ นำมาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นอย่างต่อเนื่อง

3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการ ทั้งผลที่เกิดระหว่างกระบวนการ หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์รับโครงการ ซึ่งมีทั้งปริมาณและคุณภาพ ผลผลิตจะถูกนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)

4) ผลลัพธ์ หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงาน หรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

5) ผลกระทบ ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลายๆ โครงการหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กรเดียวกันผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผล และให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบาย และวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษา เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้าน วิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2555, ออนไลน์) ได้อธิบายถึงตัวชี้วัดความสำเร็จว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือ KPI (Key Performance Indicator) พจนานุกรม The Collins COBUILD ให้ความหมายว่า 1) K=Key หมายถึง สำคัญที่สุดในกลุ่ม 2) P=Performance หมายถึง ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีแค่ไหน บรรลุหรือสำเร็จแค่ไหน 3) I=Indicator หมายถึง ตัววัดหรือคุณค่าที่ให้แกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องใช้หลัก SMART ได้แก่ 1) Specific ชัดเจนเฉพาะเจาะจง 2) Measurable วัดผลได้ 3) Achievable ไม่ง่ายเกินไปและไม่ยากเกินไป 4) Resource ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ 5) Time ภายใต้ระยะเวลาที่เหมาะสม

สรุป ตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### 2.4.2 ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2555, ออนไลน์) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 2) กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต 3) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ / ประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณ รวมทั้งหน่วยของตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว 4) กลั่นกรองตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อหาตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก โดยจัด ลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว 5) กระจายตัวชี้วัดความสำเร็จสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่น ชื่อ คำจำกัดความหรือนิยามของตัวชี้วัดความสำเร็จ สูตรในการคำนวณหน่วยของตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผลเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำตัวชี้วัดความสำเร็จไปใช้ในการปฏิบัติงาน

#### 2.5 การจัดทำแผนกลยุทธ์

##### 2.5.1 ความหมายของการจัดทำแผนกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

บุญเลิศ เย็นคงคา (2550, หน้า 15) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามในการกำหนดนโยบายขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในแต่ละระดับมักมีส่วนประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ สอดคล้องกับ Bryson, John M. (1995, p. 18) ให้ทัศนะว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน A. Kinicki and B. Williams. (2009, p. 115) ให้ทัศนะว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการ

จัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการออกแบบ ตัดสินใจที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพแวดล้อมและทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ แล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ หากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ได้นำไปปฏิบัติ เป้าประสงค์ต่างๆ ที่ตั้งไว้ก็จะไม่บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.5.2 ลักษณะของการจัดทำแผนกลยุทธ์

กนกอร สมปราชนีย์ (2548, หน้า 48) กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วย การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย และการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ผู้บริหารมีการตัดสินใจ 2 ประการ คือ (1) ต้องตัดสินใจในทิศทางทั้งหมดขององค์กรโดยการเตรียมกลยุทธ์หลักสำหรับแผนหลัก (2) จะต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร รูปแบบของกิจกรรมองค์กรที่กำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยต่างๆ

2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งวิธีการแข่งขันในธุรกิจ หรือเป็นวิธีการปฏิบัติซึ่งธุรกิจหนึ่งจะมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง หรือตลาดใดตลาดหนึ่ง

3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์องค์กรระดับที่ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีขอบเขตที่แคบกว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เพราะแต่ละกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์กร 6 หน้าที่ คือ การตลาด การเงิน การปฏิบัติการ หรือการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรข้อมูล แม้ว่าขอบเขตของแต่ละหน้าที่จะมีกลยุทธ์เฉพาะตัว แต่ทั้ง 6 หน้าที่จะต้องมีการประสานงานกัน และ ประสมประสานกับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่มีดังนี้

- (1) การตลาด จะสนับสนุนทุกแบบของกลยุทธ์ระดับหน่วย มุ่งที่ความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด
- (2) การเงิน จะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ โดยอาศัยการจัดหา และการใช้ทรัพยากรการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน กำไร การจัดการทรัพย์สินขององค์กร และการจัดการภาษี ตลอดจนความต้องการในระบบบัญชี
- (3) การปฏิบัติการหรือการผลิต เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิตที่เหมาะสม
- (4) ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรต้อง พัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา เช่น จำนวนที่ต้องการ ระดับทักษะ ความต้องการในการฝึกอบรม การจูงใจ ค่าตอบแทน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ
- (5) การวิจัยและพัฒนา เมื่อกกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับความเป็น นวัตกรรมหรือการปรับปรุงในสินค้าและบริการ หน้าที่การวิจัยและพัฒนา (R&D) จะให้การสนับสนุนความต้องการนี้ ซึ่ง R&D จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาความก้าวหน้าใหม่ๆ การพัฒนาวิธีใหม่ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม การพัฒนาวิธีใหม่ๆ ในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี
- (6) ทรัพยากรข้อมูล หน้าที่ด้านทรัพยากรข้อมูลจะให้การสนับสนุน กลยุทธ์ โดยการจัดการหาข้อมูลเพื่อให้การสนับสนุนทุกหน้าที่ และทุกระดับของการบริหาร ในหน้าที่นี้ประกอบด้วย ระบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ และ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2553, หน้า 30) กล่าวว่า การกำหนด ยุทธศาสตร์คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผน กลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงานได้แก่ วิสัยทัศน์ ที่องค์กรต้องการบรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และ เป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิด ความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงาน ขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือมีการรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์คือการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้จัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

### 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### 3.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

Pearec & Robinson (2003, p. 14) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์กร และ Lawrence G. Herbiniaik (2008, p. 348) ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนหรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งส่งผลให้องค์กรหนึ่งๆ สามารถเลือกกลยุทธ์และสามารถไปสู่รูปธรรมได้ หากปราศจากแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาเป็นอย่างดีย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2544, หน้า 272) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรถึงจะทำให้กิจการของเรามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้ ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 327) ให้ความหมายไว้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการ ในขณะที่วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2549, หน้า 70) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการดำเนินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การจัดวางทิศทางขององค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนวางแผนและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนภายในองค์กร โดยการนำของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวพันถึงการออกแบบและขึ้นำกระบวนการใหม่ๆ ตลอดจนการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 167) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแลการปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เป็นความคิดให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล

### 3.2 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

มีนักวิชาการกล่าวถึงขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 331-334) กล่าวว่าวิธีที่จะนำความต้องการหรือความปรารถนาขององค์กรอย่างกว้างๆ มาเปลี่ยนเป็นการกระทำที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกัน มีขั้นตอนดังนี้ 1) การแปลภารกิจขององค์กรให้เป็นการกระทำ 2) แผนกลยุทธ์เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าประสงค์การทำงานระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร หรือแผนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวม ซึ่งแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรและขอบเขตอย่างกว้างๆ ของกิจการ 3) การพัฒนาจุดประสงค์ระยะสั้นที่มีความหมายการพัฒนาแผนระยะสั้น จุดประสงค์ระยะสั้นเปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้จุดประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ มีคุณสมบัติพื้นฐานดังนี้ 1) เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ 2) มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จ 3) สามารถบรรลุเป้าประสงค์และมีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจให้ผู้บริหารต้องการกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ จุดประสงค์ระยะสั้นต้องมีทิศทางที่เหมาะสมแต่องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกอาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้รวมถึง 1) คู่แข่งขันที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อมาทดแทนผลิตภัณฑ์เก่า 2) กฎหมายใหม่ซึ่งออกโดยรัฐบาล 3) การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค 4) เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร 5) การลาออกหรือการเสียชีวิตของผู้บริหารระดับหลัก 6) การทิ้งงาน 7) อุบัติเหตุการผลิต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เหล่านี้องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว



นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 331-334) ยังกล่าวอีกว่า การเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นมีลักษณะดังนี้ 1) มีประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวม 2) ต้องยึดติดและสอดคล้องกับจุดประสงค์ระยะยาว กลยุทธ์รวมขององค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องนำเอาแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนกองหน้าของกิจกรรม แต่อยู่ภายในแผนงานระยะยาวขององค์กร การรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรหรือเป็นกลยุทธ์เดียวกันเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งการที่องค์กรจะบรรลุความสำเร็จดังกล่าว จะต้องตระหนักในหลายๆ เรื่องที่สำคัญ และจะต้องคำนึงถึงความมีเหตุผลขององค์กรจึงจะเชื่อมกลยุทธ์ทั้งสองเข้าด้วยกันได้ 3) การยึดติดอย่างมีเหตุผลจะอ้างถึงความสามารถของจุดประสงค์ระยะสั้นที่จะทำให้จุดประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ทำให้จุดประสงค์ระยะยาวเป็นตัวชี้นำจุดประสงค์ระยะสั้น และ 2) มั่นใจว่ามาตรการในระยะสั้นยังยึดติดกับจุดประสงค์ระยะยาวขององค์กร

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2545, หน้า 380) กล่าวว่าในการกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะมีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปีที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นไปตามกรอบของจุดประสงค์หลัก จุดประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนดำเนินงานรวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่จำเป็น 3) จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณที่จำเป็น รวมทั้งการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์ เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินด้วยว่าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ องค์กรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุด ในทำนองเดียวกัน จินตนา บุญบงการ และณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 168-169) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์เป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามความต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อดังต่อไปนี้ 1) ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ 3) ผู้ปฏิบัติควรต้องการดำเนินการอย่างไร การจะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบแบบแผนให้เหมาะสม มีพนักงานอย่างเพียงพอ กิจกรรมที่จัดขึ้นควรเหมาะสมกับจุดประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งก็เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย

พลู เตชะรินทร์ (2548, หน้า 1-2) กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีขั้นตอน ดังนี้ 1) พิจารณาบทบาทของกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่งว่าที่ถูกต้อง เหมาะสมที่สุดหรือไม่ 2) ประเมินปัจจัยภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถเพียงพอที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยอาจจะพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพียงใด บุคลากรมีความสามารถและเหมาะสมหรือไม่ องค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินตามกลยุทธ์หรือไม่ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ได้แก่ การศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อหาวิธีทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง (Benchmarking) การปรับระบบการดำเนินงานภายในองค์กรเมื่อปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เมื่อมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้แล้วก็จะสามารถประยุกต์ปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นๆ

จินตนา บุญบงการ และณัฐรุพันธ์ เขจรันนทน์ (2548, หน้า 176-178) ยังกล่าวอีกว่า ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 2) กำหนดแผนปฏิบัติการโดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผนโครงการ ซึ่งให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ตลอดจนต้องตื่นตัวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด กระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน 4) ประเมินโครงการ ผู้บริหารต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมินว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร และเพราะเหตุใด เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การปฏิบัติตามแผน และ 4) การประเมินโครงการและแผน

### 3.3 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

#### 3.3.1 การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ

Pearec & Robinson (2003, p. 14) มีแนวคิดว่าการกำหนดบทบาทของบุคคลและทีมงานเอาไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์กร สามารถกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผลงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับโครงสร้าง สำหรับ Stephen P. R. (2005, p.187) มีแนวคิดว่าการเปลี่ยนผู้บริหารหรือการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้บริหารใหม่รับผิดชอบจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้บริหารใหม่จะนำค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่เข้ามาในหน่วยงานได้ ส่วน Lawrence G. Herbinick (2011, p. 276) มีแนวคิดที่ว่า หน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลในทุกหน้าที่จะต้องชัดเจนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบและกำกับดูแลกลยุทธ์หรือประเด็นต่างๆ นอกจากนี้ Lawrence G. Herbinick (2011, p. 348) ยังกล่าวว่า กระบวนการควบคุมจะไม่เกิดประสิทธิผลใดๆ หากไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบและการกำกับดูแลเพื่อเกิดระบบควบคุมที่มีประสิทธิผล จึงเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล ขณะที่สุพานี สกฤษฎ์พานิช (2545, หน้า 402) มีแนวคิดว่าการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบและการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์จะมอบอำนาจให้มากน้อยแค่ไหน มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น ในทำนองเดียวกันนี้บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ (2548, หน้า 172) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมากมักจะเป็นฟังก์ชันต่างๆ ในองค์กร หรือบุคคลที่ CEO มอบหมาย โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีเจ้าภาพไม่ได้เพียงคนเดียวแต่มีมากกว่าหนึ่ง ในทางปฏิบัติเจ้าภาพหลักจะมีอำนาจในการเรียกเจ้าภาพร่วมที่เหลื่อมมาประชุมเพื่อแบ่งงานบริหารกลยุทธ์นั้น ตลอดจนมีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงานและรายงานความคืบหน้า

#### 3.3.2 การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพลสุ เตชะรินทร์ (2542, หน้า 285-304)

กล่าวว่า หลังจากได้ทำการวางแผนกลยุทธ์และวิเคราะห์กลยุทธ์แต่ละชนิดแล้ว จะต้องมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อนำมาใช้และปฏิบัติ โดยมีข้อพิจารณาที่จะต้องคำนึงถึงก่อนทำการเลือกกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับภารกิจและจุดประสงค์ในการดำเนินงานของกิจกรรมหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องกิจการอาจจะมุ่งเน้นที่จะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ๆ 2) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือไม่ 3) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น จุดแข็ง เป้าประสงค์ นโยบาย ทรัพยากรภายใน และวัฒนธรรมองค์กร 4) กลยุทธ์มีการ

คำหนึ่งถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับหรือไม่ 5) กลยุทธ์ที่มีความขัดแย้งกับเหตุการณ์อย่างอื่น และ 6) กลยุทธ์ย่อยแต่ละตัวมีความสอดคล้องกันหรือไม่

### 3.3.3 การทำความเข้าใจกลยุทธ์ก่อนนำไปปฏิบัติ

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 176-178)

กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้กลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่น และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่องค์กร โดยผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรทำความเข้าใจกลยุทธ์ และทำความเข้าใจกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาของธุรกิจ

### 3.3.4 การทบทวนและเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ในขณะก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 116-126) กล่าวว่าไว้ว่าการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างราบรื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ องค์กรควรมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น และก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ระดับการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ จำแนกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การคงความต่อเนื่อง ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขต มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ระดับที่ 4 การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง ระดับที่ 5 การเปลี่ยนทิศทางขององค์กร มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานโดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกแผนงาน

### 3.3.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 116-126) กล่าวว่า การวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีความสำคัญโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ และระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์จากการประเมินผล การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีประเด็นหลักดังนี้ 1) องค์กรกำหนดจุดประสงค์ของแผนซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานไว้ชัดเจนโดยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการวางแผนขององค์กร 2) องค์กรจำแนกแผนงานออกเป็นงานต่างๆ 3) องค์กรจัดทำผังการปฏิบัติงาน โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน 4) องค์กรจัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเชื่อมโยงงานภายใต้แผนงาน

เดียวกัน 5) องค์การจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงานได้  
 อย่างเป็นรูปธรรม 6) องค์การมีกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการ  
 ปฏิบัติงาน 7) องค์การจัดสรรบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดย  
 ไม่มีงานจร 8) องค์การจัดการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 9) องค์การจัดทำ  
 ตัวชี้วัดผลผลิตในแต่ละขั้นตอน

#### 4. การประเมินกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

##### 4.1 ความหมายการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 57-65) กล่าวว่า การควบคุมและการ  
 ประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล  
 กำหนดกฎเกณฑ์ประเมิน และปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะต่อไป ในขณะที่เดียวกันนี้  
 ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 280-281) กล่าวว่า การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญสุดท้าย  
 ของการจัดการ โดยที่การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการ การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน  
 วิเคราะห์ปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด การควบคุมเป็นหน้าที่  
 สำคัญเนื่องจากจะช่วยสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารว่า การวางแผนและการดำเนินงานเป็น  
 รูปธรรมและตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้บริหารที่สามารถกำหนดระบบการควบคุม  
 ที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจธรรมชาติของงานและผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินงาน  
 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า ผลการดำเนินงาน  
 เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ และควรต้องปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม  
 แผนที่ต้องการ

##### 3.2 ขอบข่ายการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

วิเชียร เวลาดี (2547, หน้า 44) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมิน  
 กลยุทธ์สถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์  
 ของสถานศึกษา 2) กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) สร้างเครื่องมือ  
 ให้ครอบคลุมภารกิจ 4) ติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น 5) รายงานผล  
 ให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ  
 6) ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่บกพร่องให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน บุญเลี้ยง  
 คำชู (2544, หน้า 47) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับ  
 วัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอน ดังนี้

1) การนิเทศติดตามผล ต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องร่วมกัน แก้ปัญหา

เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ 3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 4) การพัฒนาแก้ไขปรับปรุง

ณัฐรุพันธ์ เขจรันนท์ (2552, หน้า 282-284) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องมีการศึกษา วางแผนและดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน โดยผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การควบคุมกลยุทธ์จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์จะต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลที่เหมาะสม โดยแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตน ผู้ควบคุมจะต้องกำหนดมาตรฐานที่สามารถสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม 2) การวัดผล การดำเนินงาน ตามวิธีการที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งสะท้อนภาพรวมในการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยเรียกว่าการตรวจสอบกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนและต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจเพื่อที่จะวัดข้อมูลที่ต้องการ โดยสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) การเปรียบเทียบ และประเมินผล โดยนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเป้าหมายขององค์กรจะอยู่ในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์ ขณะที่มาตรฐานกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นระดับของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ 4) การดำเนินการแก้ไข เพื่อให้ได้มาตรฐานและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ควบคุมอาจปรับปรุงการดำเนินงานด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ซับซ้อน เช่น การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้ อาจจัดทำตามกฎระเบียบและขั้นตอนการตรวจสอบขององค์กรที่พัฒนาขึ้นเฉพาะสำหรับตรวจสอบกลยุทธ์นั้นๆ การตรวจสอบกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้ 1) ตรวจสอบเอกสารจากการรวบรวมเอกสารข้อมูล แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การเตรียมการขององค์กร และนโยบายสำคัญในการดำเนินงาน เช่น การจัดสรรทรัพยากร การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และการประเมินผลงาน 2) ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดตัวแปรที่สำคัญและแนวโน้มในอนาคต 3) สร้างความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการรายงานผล กระบวนการตัดสินใจและการตัดสินใจที่สำคัญในอดีต และทรัพยากรการดำเนินงาน เช่น เทคโนโลยี เงินทุน และการจัดการ 4) กำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ระบบ และกระบวนการ เป็นต้น

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

#### 1. ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน

นักการศึกษาได้ให้ความหมายประสิทธิผลไว้ดังนี้

Yuchtman & Seashore (1970, p. 80) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่า ในขณะเดียวกัน Chein (1970, p. 118) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สมรรถนะขององค์กรในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และสร้างความเติบโตไม่ว่าองค์กรนั้นมีหน้าที่ใด จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป ในทำนองเดียวกัน Steer (1977, p. 40) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในงาน สอดคล้องกับ Nahavendi and Malekzaded (1999, p. 532) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง บุคคลหรือองค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผน อันหมายถึง 1) คุณภาพของงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และ 4) ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน พิมพรรณ สุริโย (2552, หน้า 25) ได้นิยามความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบภายในและภายนอก

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยสมาชิก / ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ

สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนหรือการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มีนักวิชาการให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

Mortimore (1988, p. 9) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนักเรียน จะมีความก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ ขณะที่ Reid et al (1988, p. 85) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียน ที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก สำหรับ Armstrong et al (1989, p. 235) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ Hoy & Miskel (1990, p. 198) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับ สิ่งแวดล้อมได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณา โรงเรียนทั้งระบบ ส่วน Reynolds & Creemers (1990, p. 1) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่ มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของการศึกษา สำหรับ Glickman (2001, pp. 622-624) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่ ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์กรแนวหน้าที่สามารถอธิบายถึงการศึกษาที่ดีด้วยตนเองตาม เป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Walsh (1999, p. 235) ที่กล่าวว่า โรงเรียน ที่มีประสิทธิผล หมายถึง การที่โรงเรียนมีระบบที่เอาใจใส่ต่อความอ่อนแอทั้งหลายที่ปรากฏ ออกมาโดยพิจารณาจากผลการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้การสอน การบริหารจัดการ และการ จัดการของโรงเรียน

วาโร เฟ็งส์ว็ลด์ (2549, หน้า 47) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสามารถพัฒนานักเรียน ให้มีเจตคติทางบวก ถาวร เล็งเอียด (2550, หน้า 74) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การที่นักเรียนจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เป็นไปตามที่ต้องการ นักเรียนมีความ เป็นอยู่ที่ดีและมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ส่วนนงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 25) อธิบาย ถึงการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า นักเรียนจะมีความก้าวหน้า มีความสมบูรณ์และ ประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นองค์กรแนวหน้าที่สามารถอธิบายถึง การศึกษาที่ดีด้วยตนเองตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพ ของโรงเรียน ตลอดจนครูมีความรักความสามัคคีและ มีความพึงพอใจในงาน ส่วนความหมาย เชิงเทคนิค หมายถึง วัฏจักรของการบริหารการศึกษา โดยประสิทธิผลจะนำมาซึ่งความหมาย เฉพาะหรือพิเศษ ในส่วนนี้จะเน้นไปที่ความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะพื้นฐานของนักเรียนที่ สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน



เรียม สุขกล้า (2553, หน้า 28) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน คือความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร ครู ที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และธนิต ทองอาจ (2553, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยสมาชิก / ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ และโรงเรียนสามารถปรับตัวและพัฒนาให้ดำรงอยู่ต่อไปได้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

Gibson & Other (1982, p. 27 อ้างถึงใน นิคม กันตะคะนันท์, 2548, หน้า 50) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนา และ 6) การอยู่รอด Bennis (1971 cited in Dessler, 1986, pp. 68–69) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรว่า เป็นความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและความสามารถในการผสมผสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจในองค์กร ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับปรุงองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม ความเจริญเติบโตและการพัฒนา และ 2) ความสามารถในการ บูรณาการ (Integration) ได้แก่ ความพอใจ บรรยากาศความขัดแย้ง และการสื่อความหมาย Mott (1972 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2001, pp. 305–306) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มี

ทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

Lunenburg & Ornstein (1996, p. 348) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจากโครงการ Connecticut School Effectiveness Project และสรุปโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่ามี 7 ประการ ดังนี้

- 1) มีสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safety and Orderly Environment) และไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน
- 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission)
- 3) บุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมทุนของเป้าหมายการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้
- 4) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิผล (Instructional Effective)
- 5) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A Climate of High Expectation) โดยที่อาจารย์ต้องสามารถแสดงออกถึงความรอบรู้ ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนเห็นได้
- 6) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task) เพื่อวางแผนกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาทักษะ
- 7) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Program) เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป
- 8) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home School Relations) โดยที่ผู้ปกครองสนับสนุนพันธกิจของโรงเรียนและช่วยเหลือส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ

Sammons, Hillman & Mortimore (2002, p. 245) ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนว่ามี 11 ปัจจัย คือ 1) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน 3) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การเรียนการสอนที่เข้มข้น 5) มีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 6) มีความคาดหวังต่อโรงเรียนและนักเรียนในระดับสูง 7) มีการเสริมแรงครู 8) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน 9) นักเรียนมีความรับผิดชอบ 10) มีความร่วมมือระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง และ 11) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสามารถมองใน 3 มิติ คือ 1) ผลที่เกิดกับนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 2) ผลที่เกิดกับการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการ

แก้ปัญหา และบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา และ 3) ผลที่เกิดกับบุคลากร ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 3. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถานศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ ดังนี้

Mott (1972 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2001, p. 305-306 และ เยาวดี จุฑาพรรณนาชาติ, 2549, หน้า 19-22) ได้กล่าวถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาในแง่ของ ความสามารถ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการพัฒนา 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา มีรายละเอียด ดังนี้

1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่สร้างความเชื่อมั่น ได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครอง นักเรียน ได้แก่ สถานศึกษานั้นมีนักเรียน เข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงโดยดูจากผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก

2) ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที่ ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดั่งงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษาจะสร้างเสริมความจริงใจ ให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ (1) ด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาการส่วนต่างๆ อย่าง เหมาะสมกับวัย (2) ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และ มีความคิดอย่างสร้างสรรค์ (2) ด้านสังคม สามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะ อันจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข และ (4) ด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดั่งงาม ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดจาก ผู้ได้รับการศึกษาคบถ้วน ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมต่างๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้าน หรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาสังคม และปฏิบัติ ด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติ ภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถ ควบคุมจิตใจ และมีวินัย ในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัว

เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม เชื้อเพื่อเชื้อแพ้ว มีความเชื่ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมตลอดจนสามารถดำเนินการ อบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ในองค์กรต่างๆ จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” สถานศึกษาก็เช่นเดียวกันประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่างๆ ของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและทันกับความเจริญก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานศึกษาไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ในขณะเดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่างๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ละสถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตามในการทำงานของสถานศึกษาย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือการมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมาคือกิจกรรม เป็นการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเกิดความเรียบร้อยและกิจกรรมคือการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอควร นับตั้งแต่หลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่างๆ สำหรับการเรียนการสอน

รวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรจัดให้พอเพียงและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ และความถนัดของผู้เรียน

Hoy & Furguson (1985, p. 131) กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ว่า พิจารณาจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มาจากภายในและภายนอก และ 4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้ สำหรับ Gretchen, Corbett & Firestone (1988, p. 213) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) ความพึงพอใจ 2) จำนวนผู้เข้าเรียน 3) จำนวนนักเรียนที่ลาออก และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (1991, pp. 373–398) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ โรงเรียน ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คือการทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 2) ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู และ 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ส่วน Gibson, John & James (1997, p. 27) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรว่า ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพความพึงพอใจ 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) การพัฒนาและการอยู่รอด

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008, pp. 291–322) กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Achievement) หมายถึง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบของนักเรียน ศีลธรรม คะแนนสอบ ผลงานเป็นที่ยอมรับหรือได้รับรางวัล มุมมองของครูต่อนักเรียนและโรงเรียน มุมมองของผู้ปกครองต่อนักเรียนและโรงเรียน มุมมองของชุมชนต่อนักเรียนและโรงเรียน และการพัฒนาการของนักเรียน

2) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน/ภาระงาน ผลตอบแทนของงาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกน้อง นโยบาย แผนงาน มาตรการ กระบวนการ ความพึงพอใจต่อโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพ การลาออก การอุทคัดตน ความอิสระในการปฏิบัติงาน โอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสาร การใช้ทักษะที่หลากหลาย มีมุมมองว่างานมีความสำคัญ

3) การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง อัตราการขาดงานของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กร ทศนคติของบุคลากรที่มีต่องาน เช่น ความเครียด ปริมาณงาน ภาระงาน บรรยากาศ การขาดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นในการทำงาน

4) อัตราการออกกลางคันของนักเรียน (Dropout Rate) หมายถึง การที่นักเรียนออกจากระบบโรงเรียนโดยใช้เวลาเรียนไม่เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนดในแต่ละช่วงชั้น โดยมีสาเหตุมาจากความยากจน การอพยพตามผู้ปกครอง ปัญหาครอบครัว ปัญหาในการปรับตัว สมรส ประกอบอาชีพหาเลี้ยงครอบครัว เจ็บป่วย อุบัติเหตุ ต้องคดี ถูกจับ แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงกรณีย้ายสถานศึกษา

5) คุณภาพโดยทั่วไป (Overall Quality) หมายถึง การตอบสนองต่อชุมชน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผสมผสาน และความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ธนรัชต์ บุรีสูงเนิน (2544, หน้า 7) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ว่า ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาการบริหารวิชาการ และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารวิชาการ ในขณะที่จันทร์เพ็ญ กลับดี (2547, หน้า 8) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน 2) กระบวนการดำเนินงานที่ราบรื่น 3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 4) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร ส่วนพิมพ์อร สดเอี่ยม (2547, หน้า 13) กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน มีดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย (1) คะแนนเฉลี่ยสะสม และ (2) ความสามารถในการแก้ปัญหา 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย (1) ทาทายความคิดหรือสติปัญญา (2) ได้รับสิ่งตอบแทนอย่างยุติธรรม (3) สภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (4) เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน (5) บุคลิกภาพเหมาะสมกับงาน และ (6) ลักษณะการทำงานของคน 3) ประสิทธิผลการบริหารวิชาการตามการรับรู้ของผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) ปริมาณและคุณภาพของการบริหารวิชาการ (2) ประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการ (3) ความสามารถในการปรับตัวในการบริหารวิชาการ และ (4) ความยืดหยุ่นในการบริหารวิชาการ วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 50-63) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนว่า ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวกแก่นักเรียน 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน 5) การพัฒนาบุคลากร

6) ความสามัคคีของบุคลากร 7) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ 8) บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม

นิคาร์ตัน งามประเสริฐ (2552, หน้า 8) กล่าวถึงประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนว่า ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง พัฒนาการความรู้ หรือความสำเร็จของผู้เรียนที่สามารถเรียนรู้เต็มศักยภาพของตน มีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติที่ดีและไม่ดีของบุคลากรที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ จนเกิดทัศนคติทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการปฏิบัติงาน ขณะที่พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2552, หน้า 37) ได้กล่าวถึงปัจจัยบ่อนอกของการบริหารสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน 2) การเรียนรู้ของนักเรียน 3) ความพึงพอใจในงาน 4) ระดับการขาดงาน 5) อัตราการลาออก และ 6) คุณภาพการปฏิบัติ ทำนองเดียวกันโลภา วงษ์นาคเพชร (2553, หน้า 65-76) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) อัตราการออกกลางคันของนักเรียน 3) การจัดหาและใช้ทรัพยากร 4) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 5) ความสามารถในการบูรณาการ 6) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และ 7) การขาดงาน ในขณะที่เอกรินทร์ รุ่งแสง (2549, หน้า 49) กล่าวว่า ประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง สถานศึกษาดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการวางแผนพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม ได้รับรางวัลจากกิจกรรมต่างๆ 2) ความพึงพอใจของครู ผลการปฏิบัติงานทำให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และพึงพอใจในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมดี มีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน ผู้บังคับบัญชาอาจเลื่อนขั้นเงินเดือน มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น 3) คุณภาพนักเรียน นักเรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี และ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นการได้รับความร่วมมือจากชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ โดยร่วมกับครูและผู้บริหารในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของบุตรหลาน เช่น ร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียน แก้ไขปัญหาาร่วมกับโรงเรียน พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

ยุคต้นนี้ หวานน้ำ (2555, หน้า 5-7) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย

1) ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน หมายถึง นักเรียน สามารถศึกษาค้นคว้าและสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ รู้จักแสวงหาความรู้ตามความต้องการ และความสนใจอยู่เสมอตามแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ส่งเสริมให้นักเรียน มีนิสัยรักการอ่าน และสามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างเหมาะสม

2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมภายใน สถานศึกษา ที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับนักเรียน

3) ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู หมายถึง การจัดทำเอกสารประกอบการสอนที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้บทเรียน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และใช้แบบเรียนสำเร็จรูปในการสอน โดยมีการส่งเสริมให้นักเรียน ได้สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ครูสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำแผนฯ ได้

4) ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษามีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างเหมาะสม เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ สูงสุด

5) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้ง ภายในและภายนอก หมายถึง ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการยอมรับแนวคิด วิธีการและ เทคนิคการสอนใหม่ๆ ที่ทันสมัย โดยโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการด้านการจัดการเรียน การสอนหรือการบริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียน พบว่า นักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอย่างหลากหลาย เพื่อให้ การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความชัดเจนในประเด็นประสิทธิภาพ ของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพของโรงเรียน รายละเอียด ดังตาราง 9





จากตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความมุ่งหมายของการบริหารโรงเรียนเป็นหลัก จึงยุบรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน จัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่ และใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป คัดเลือกเป็นประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 3 ด้าน ดังนี้

1) ผลสำเร็จของการบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาโรงเรียน ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การขาดงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน จำนวนผู้เข้าเรียน และ อัตราการออกกลางคันของนักเรียน

2) คุณภาพของผู้เรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมีเจตคติทางบวก ความสามารถในการเรียนรู้ และทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี

3) ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ครูมีความรักความสามัคคีและมีความพึงพอใจในงาน

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลสำเร็จของการบริหาร หมายถึง ผลที่ได้จากการบริหารงานโรงเรียน ผ่านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีการควบคุม กำกับดูแล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. คุณภาพของผู้เรียน

ตามหลักสูตรการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ครอบคลุมในเรื่องการเป็นคนมีความสุข เป็นคนดี และเป็นคนเก่ง โดยพิจารณาจากการมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี เป็นคนดีของสถานศึกษา ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีเหตุผลในการตัดสินใจ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี และหรือหมายถึงผลของการจัดการศึกษาต่อเนื่องที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าเรียนที่ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพิ่มทักษะในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 5) สำหรับภัคพร บุญเคส้า (2555, หน้า 13) กล่าวถึง คุณภาพผู้เรียนไว้ว่า หมายถึง คุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ทักษะ และกีฬา ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจรรย์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556, หน้า 9) ที่ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนที่มีความครอบคลุมในด้านความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนได้ตั้งไว้ ในการวิจัย ผู้วิจัยนิยามศัพท์ว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนที่เกิดจากการบริหารโรงเรียนผ่านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

### 3. ความพึงพอใจในการทำงาน

#### 3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือความพึงพอใจในการทำงาน ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Job Satisfaction มีผู้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายท่าน แต่ส่วนใหญ่แล้วมีเห็นใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ดังนี้

Yoder (1958, p. 6) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้ สำหรับบุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2537, หน้า 158) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง เจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำซึ่งเป็นผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 379) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมองเป็นช่องทางหรือโอกาสที่ตนจะสามารถ ตอบสนอง แรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว จะทำให้ความพึงพอใจของเขาดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูง หากฝ่ายบริหารจัดให้คนทำงานได้มีโอกาสตอบสนองแรงจูงใจของตนแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะสูงและผลงานก็จะดีตามไปด้วย ขณะที่ธนชัย ยมจินดา และเสน่ห์ จุ้ยโต (2544, หน้า 27) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลในทางบวกหรือทางลบต่องาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในค่าตอบแทน 2) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา 3) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน 4) ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน 5) ความพึงพอใจในตัวเอง และ 6) ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกเป็นสุข ในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกต้อง โดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจในการทำงาน

### 3.2 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Glimmer (1971, pp. 279-283) ได้สรุปมิติที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ด้านดังนี้

- 1) ลักษณะของงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหากได้ทำงานตามที่เขานัด หรือตามความสามารถ เขาจะเกิดความพอใจ คนที่มีความรู้สูงมักจะรู้สึกชอบงาน เพราะองค์ประกอบนี้มาก
- 2) การบังคับบัญชา มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ และพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อการบังคับบัญชามากกว่าผู้ชาย
- 3) ความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญต่อเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และคนที่มีอายุมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น
- 4) บริษัทและการดำเนินงาน ได้แก่ ขนาดขององค์กร ชื่อเสียงรายได้ และการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย องค์ประกอบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย
- 5) สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงานมีการวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆ ของการปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้ว จะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก
- 6) ค่าจ้าง หรือรายได้จะมีความสัมพันธ์กับเงินซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับค่าจ้างนี้ไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน

7) ความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้สิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8) ลักษณะทางสังคม องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นองค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย

9) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อมูลสารสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10) ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่ วันหยุดพักผ่อนต่างๆ

French (1982, pp. 88-91) ได้ให้ความเห็นว่า การที่คนทำงานหรือลูกจ้างในหน่วยงานหรือองค์กรใดจะบังเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่างานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่างๆ เพียงใด และได้จำแนกปัจจัยต่างๆ ที่จะสนองตอบความต้องการในด้านต่างๆ ของคนงานและลูกจ้างที่พึงก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ ดังนี้

- 1) มีความมั่นคงในอาชีพ
- 2) เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลักงานมากเงินมาก
- 3) การควบคุมบังคับบัญชาดี คือผู้บริหารมีน้ำใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์
- 4) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี
- 5) สุขภาพการทำงานดี
- 6) มีโอกาสก้าวหน้า คือ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ
- 7) เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

สำหรับสุนันทา เลาหนันทน์ (2541, หน้า 8-9) เห็นว่าองค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจบุคคลให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1) การจัดงานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ แต่ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทาย ความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้

2) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง

3) การให้การยกย่องและสถานภาพ บุคคลทุกคนไม่ว่าอยู่ในฐานะอะไร ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มและจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน แต่การยกย่องชมเชยต้องทำด้วยความจริงใจ และผลของการปฏิบัติงานจะต้องสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

4) การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น โดยการให้อำนาจเพิ่มขึ้น การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบหมายความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการจูงใจคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความกลัวในสิ่งต่างๆ เช่น การไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่ง เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในจิตใจของคน ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงสำคัญ แต่ต้องคำนึงด้วยว่าความมั่นคงปลอดภัยมากเกินไป ก็เป็นตัวกระตุ้นที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6) การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจในต่ำลงได้

7) การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว ความปรารถนาที่จะก้าวหน้าในทางด้านอาชีพเป็นเป้าหมายของทุกคนในองค์กร การได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการใช้เครื่องมือต่างๆ ล้วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8) การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน การวิจัยในปัจจุบันยังสรุปได้ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อแรงจูงใจ เพียงแต่ชี้แนะว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังให้คุณค่าเงินไว้สูง

9) การให้โอกาสแข่งขัน การแข่งขันเป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารซึ่งต้องการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3.3 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

การปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานมากที่สุด เพราะการทำให้บุคคลเกิด ความพึงพอใจในการทำงาน จะส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหากบุคคลมีความพึงพอใจสูงสุดก็หมายความว่า เขามีความรู้สึกรักต่องานในทางบวก อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานมีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะคือ

1) ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการทำงาน เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน Hawthorne ในปี ค.ศ.1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้เห็นว่าการเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่ง Davis (1981, p. 82) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า การสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ

2) ผลการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจ Porter and Lowler (1967, p. 23 อ้างถึงใน กอบชัย อ้นนาค 2540, หน้า 9-10) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมุติฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนเหมาะสมซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองของความพึงพอใจ

### 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้น สิ่งจูงใจจึงเป็นพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ดังนี้

#### 3.4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Maslow

Maslow (1954, p. 114 อ้างถึงใน โชติช่วง ภิรมย์, 2538, หน้า 4) มีแนวคิดว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นต่อไป ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ตั้งอยู่บนสมมุติฐาน 3 ประการ คือ

3.4.1.1 มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้จะมีอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน ซึ่งเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด

3.4.1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3.4.1.3 ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้น จากความต้องการต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

Maslow แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูงดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองป้องกันภัยต่างๆ ที่จะเกิดหรืออาจเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และสถานะทางสังคม

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Security Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีเพื่อนพรรคพวก การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดหรือตามความคาดหวังของตน

ทฤษฎีทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของ Maslow สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรแต่ละระดับจะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เพราะเนื่องจากระดับความต้องการของทั้งสองแตกต่างกัน



### 3.4.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก และคณะได้ร่วมกันทำการวิจัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุหบัญชี จำนวน 200 คน จากบริษัทต่างๆ 9 แห่ง ในเมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า คนชอบงานหรือไม่ งานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร ประสบการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี และความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์แต่ละแบบนั้นเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ เฮอริชเบอร์ก ได้ตั้งทฤษฎีสองปัจจัยขึ้น ปัจจัยสองประการตามทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน

3.4.2.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงาน มี 5 ประการ คือ

- 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้งเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
- 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มทำทลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานนั้นๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
- 5) ความก้าวหน้า (Advancement and Growth in Capacity) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรการ มีโอกาสได้ศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

3.4.2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่คนงานต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจุบันเหล่านี้เพียงพอแล้ว จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยค้ำจุนมีอยู่ 9 ประการ คือ

- 1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน
- 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
- 4) สุภาพระอาชีวะ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี
- 5) เทคนิคการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน หรือการยึดหลักความยุติธรรมในการบริหาร
- 6) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 7) สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียงอากาศ ชั่วโม่ง
- 8) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา
- 9) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

### 3.4.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

#### 3.4.3.1 ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่า มีลักษณะ ดังนี้

- 1) คนโดยทั่วไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงจะทำได้ทันที เพื่อตนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้นๆ
- 2) คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับควบคุม คุกคามอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน
- 3) โดยทั่วไปคนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง

สรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่มองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับควบคุม ลงโทษ มากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายทางสังคม

3.4.3.2 ทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1) โดยทั่วไป เชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็จะปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่ยอมทำงานนั้นๆ ก็ได้

2) การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษใดๆ ไม่ใช่มรรควิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้ทำงานที่เขาชอบ ให้รู้จักรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะ使他เกิดความพอใจและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3) การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวเองนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่าๆ มากกว่า เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนที่อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และการมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

### 1. งานวิจัยในประเทศ

นางลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 164-165) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนอดนินยิม จำนวน 198 โรงเรียน และโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานจำนวน 154 โรงเรียน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียน

การสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เอกสารแบบสัมพัทธ์ที่ไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เรียม สุขกล้า (2553, หน้า 58-61) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระเบียบข้อบังคับ ในการปฏิบัติตน ด้านการปฏิบัติงานภายในสังคม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน ด้านพัฒนาความสามารถของบุคลากร ด้านบูรณาการ สังคม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 2) ประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) ด้านความสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (2) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (3) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (4) ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิชาติ เหมฟ้า (2556, หน้า 80-84) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปใช้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการ

นพฤทธิ์ ลิทธิสาร (2557, หน้า 109-111) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านความพึงพอใจของครู 3) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 4) ด้านคุณลักษณะของนักเรียน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Murray (1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก โดยประเมินผลใน 8 ด้าน คือ ความพึงพอใจในด้านการศึกษา การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาการทางด้านอาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการจ้างงาน ความเป็นระบบเปิดของวิทยาลัย การจัดหาทรัพยากร ผลการวิจัย ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผล

Dondero (1993) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นพื้นฐานระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการของโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นพื้นฐานมีการจัดการในโรงเรียนตามข้อเสนอแนะของครูผู้ร่วมงานโดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการกำหนดกฎระเบียบในการปกครองตนเอง พบว่า ครูที่ได้รับความรับผิดชอบและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันจะมีความสุขรอบคอบโรงเรียนมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การที่ครูได้มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจ พบว่า มีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

Iverson (2001) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : A Case Study) ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณีการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมืองนิวออร์คเป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า SBM ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนจะมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมนูญหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

## ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบ

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

### 1. ความหมายรูปแบบ

มีนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Smith & Others, (1971, pp. 461–462) ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณหรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรัชญาการณทั้งหมดที่เกิดขึ้น Dictionary of Education โดย Carter V. Good (1973, p. 370) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมตัวเป็นองค์ประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้ ขณะที่ Stoner & Wankel (1986, p. 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรัชญาการณเพื่อทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรัชญาการณนั้นๆ ได้ง่ายขึ้น สำหรับ Tosi & Carroll (1982, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองสภาพการณอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ Willer, D. (1986, p. 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรัชญาการณด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปร่างที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ Daft (1992, p. 20) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมติหรือปรัชญาการณที่สำคัญๆ บางมิติขององค์กร

มยุรี อนุมานราชชน (2547, หน้า 47) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดพื้นฐานของสิ่งที่เป็นจริงของปรัชญาการณใดปรัชญาการณหนึ่งเพื่อใช้อธิบายว่าอะไรเกิดขึ้นทำไมจึงเกิดสิ่งนั้น และสิ่งนั้นจะก่อให้เกิดผลอะไรบ้าง รูปแบบมักแสดงความสัมพันธ์ที่ปรากฏให้เห็นเป็นรูปเป็นร่างทฤษฎีส่วนใหญ่มักถูกพัฒนามาจากรูปแบบที่ได้รับการทดสอบแล้ว ส่วนวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ (2547, หน้า 10) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรัชญาการณที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับ รัชนีชัย รัตัญญู (2551, หน้า 77) ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นแบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรืออาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น และอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป และสอดคล้องกับทวิวรรณ อินคา (2552, หน้า 159) ที่ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นแบบจำลองปรากฏการณ์เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยายและแสดงลักษณะปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดทั้งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายหรือทำนายเหตุการณ์ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

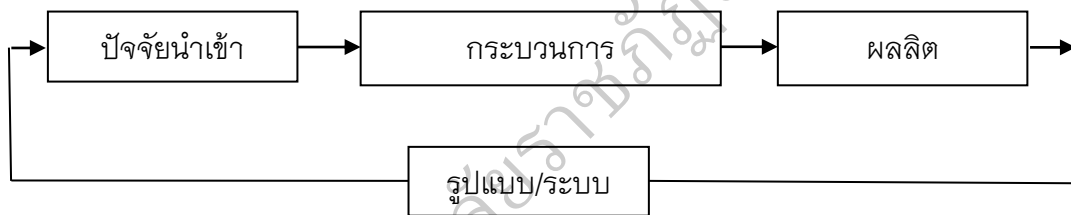
## 2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

Eisner, E. (1976, pp. 192-193) เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ คือ 1) เป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) เป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ ต่อมาได้ประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูง เนื่องจากต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริงจึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3) เชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง 4) เป็นกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิในรูปแบบที่ยืดหยุ่นตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือของวิชาชีพนั้นๆ

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

Bardo & Hartman (1982, p. 70) กล่าวว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ส่วนรูปแบบหนึ่งๆ ต้องมีรายละเอียดและมืองค์ประกอบอะไรบางอย่างจึงจะเหมาะสม ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ

Ivancevich, J. H. et al. (1989, p. 225) กล่าวว่ารูปแบบมีลักษณะของระบบประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ จากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบที่มีลักษณะของระบบ

ที่มา : Ivancevich, J. H. et al. (1989, p. 225)

ในขณะที่ Keeves, J. P. (1998, pp. 561-565) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้กันทั่วไปมี 4 แบบ คือ

- 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ การเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ 2 สิ่งขึ้นไป ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์
- 2) รูปแบบเชิงเหตุผล ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์ ปัญหาๆ ส่วนใหญ่จะใช้ทางด้านศึกษาศาสตร์
- 3) รูปแบบเชิงอธิบาย ได้แก่ การอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เพื่อให้เป็นแนวคิด โครงสร้าง และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ



4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีการนำไปใช้ด้านพฤกษศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มมากขึ้น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนามาจากรูปแบบเชิงอธิบาย

สำหรับพูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) กล่าวว่า 1) รูปแบบประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและทดสอบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากจะเป็นเครื่องมือพยากรณ์แล้วควรอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ในทำนองเดียวกัน นอกจากนี้ว่าโร เฟ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 6 – 10) กล่าวว่า 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องรูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ นอกจากนี้การพัฒนารูปแบบยังแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นสร้างหรือพัฒนารูปแบบ เป็นรูปแบบสมมติฐานโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือศึกษารายกรณี แล้วกำหนดองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ 2) ขั้นการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เนื่องจากผลของรูปแบบที่ได้จาก ขั้นตอนที่ผ่านมาเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออก ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ

## เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

เกี่ยวกับเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

### 1. เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

#### 1.1 หลักการเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 98) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาหรือการวิเคราะห์เนื้อเรื่องเป็นเทคนิคทางการวิจัยอย่างหนึ่งที่อาศัยกระบวนการจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือได้และมีความเป็นปรนัย และอุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 106) ได้จำแนกหลักความจริงไว้ว่า ความตรงของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ความตรงของข้อมูลทางภาษา ความตรงของการสุ่ม ความตรงของผล ความตรงเชิงสัมพันธ์ ความตรงเชิงทำนาย และความตรงเชิงโครงสร้าง นงลักษณ์ วิรัชชัย (2543, หน้า 12) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหานี้มาจากภาษาอังกฤษว่า Content Analysis มีความหมายว่าเป็นวิธีวิเคราะห์เนื้อหา คือ การจำแนกกลุ่มคำ ประโยคจากข้อความเข้ากลุ่ม จากนั้นจึงจัดกลุ่มนำเสนอข้อค้นพบพร้อมทั้งคำแปลความหมาย สำหรับจิตรา เตมีย์ (2540, หน้า 77) กล่าวว่า ปัญหาที่สำคัญของการวิเคราะห์เนื้อหาคือกระบวนการลดขนาดของข้อมูลจำนวนมากให้ลดลงมาเป็นเนื้อหากลุ่มต่างๆ ปัญหาที่ตามมาในเรื่องนี้คือความสม่ำเสมอและความเชื่อถือได้ของการจัดประเภทเอกสาร แหล่งข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์เนื้อหาความเชื่อถือได้ข้อมูลนี้มักจะมาจากการกำหนดคำสำคัญครอบคลุมเนื้อหา รวมถึงปัญหาความเที่ยงตรงทั้งความตรงภายในกับความตรงภายนอก การวิเคราะห์เนื้อหามี 3 แบบ คือ 1) ความแน่นอน หมายถึง ความตรงที่เกิดจากตัวผู้วิเคราะห์เนื้อหาเองในการวิเคราะห์ เช่น ใช้คำสำคัญในความหมายที่คงที่แน่นอนตลอดการวิเคราะห์ 2) ความเที่ยงตรงของผลวิเคราะห์ในกรณีที่มีการวิเคราะห์หลายคน หากผู้วิเคราะห์หลายคนใช้คำสำคัญในการวิเคราะห์อย่างเดียวกันต้องได้ผลอย่างเดียวกันหรือเกิดความเข้าใจอย่างเดียวกัน 3) ความถูกต้องเป็นความเชื่อถือได้ตามมาตรฐาน

เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา ประเด็นที่สำคัญของการออกแบบการวิเคราะห์เนื้อหา มีขั้นตอนดังนี้

1.1 การกำหนดหน่วยในการบันทึก ซึ่งประกอบด้วย 5 แบบ คือ

1.1.1 คำ จะต้องกำหนดความหมายของคำให้ชัดเจน โดยเฉพาะกรณีที่วิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งไม่สามารถแยกความแตกต่างของคำที่มีหลายความหมายได้

1.1.2 ความหมายของคำ ในกรณีคำนั้นมีหลายความหมาย หรือเป็น  
สำนวนที่ใช้ความหมายต่างจากคำนั้น

1.1.3 ประโยค เพื่อการแยกกลุ่มความหมายการวิเคราะห์ประโยคจะ  
ช่วยให้วิเคราะห์ความหมายต่างจากคำนั้น

1.1.4 คำโคจร หมายถึง คำโคจรตลอดทั้งเอกสารที่วิเคราะห์  
ซึ่งบางครั้งอาจต้องแยกย่อยออกเป็นกลุ่มๆ ก่อน

1.1.5 ย่อหน้า การคิดมาทั้งย่อหน้าเพื่ออธิบายเรื่องที่ต้องการ  
วิเคราะห์นั้นทำให้เกิดความเที่ยงและความตรงได้ยาก เช่น บทบรรณาธิการ การใช้หน่วย  
วิเคราะห์เป็นเอกสารทั้งเล่ม

1.2 การกำหนดการจัดประเภท ต้องใช้การตัดสินใจ 2 เรื่อง คือ

1.2.1 การกำหนดประเภทต้องแยกจากกัน

1.2.2 การกำหนดขอบเขตของประเภทแต่ละประเภท

1.3 การทดลองบันทึกเนื้อหา เป็นวิธีการที่ทำให้การจัดประเภทมีความ  
ชัดเจน

1.4 การประเมินความถูกต้อง ในที่นี้หมายถึงความถูกต้องการวิเคราะห์

1.5 การทบทวนแนวทางในการบันทึกข้อมูล ต้องมีการทบทวนหากไม่  
แน่ใจในความเที่ยงของของการบันทึกทุกครั้ง จนกระทั่งแน่ใจในความเที่ยง

1.6 การย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 3 หลังจากทบทวนแนวทางการบันทึกแล้ว  
ต้องเริ่มการทดลองบันทึกอีกครั้ง จนกระทั่งแน่ใจในความเที่ยง

1.7 การบันทึกทั้งหมด เมื่อแน่ใจในความเที่ยง การออกแบบโปรแกรม  
คำสั่งในคอมพิวเตอร์ และแนวทางการบันทึกแล้ว

1.8 การประเมินความเที่ยงหรือความถูกต้อง หลังจากทุกขั้นตอนได้  
ดำเนินการไปแล้ว จะต้องมีการประเมินอีกครั้ง

2. วิธีการต่างๆ ในการจัดประเภทเนื้อหา

2.1 การให้ความหมายของคำ โดยจัดทำเป็นแบบพจนานุกรมมีการแสดง  
ความหมาย คำใกล้เคียงที่อยู่ในมโนทัศน์เดียวกัน การสร้างพจนานุกรมของการวิเคราะห์  
เนื้อหานี้ต้องประกอบไปด้วย ชื่อประเภท ความหมาย แนวทางในการบันทึกคำและประเภท  
ของกลุ่มคำ

2.2 การให้ลำดับชั้นของคำ ในคำสำคัญที่เลือกวิเคราะห์คำเดียวกันนั้น  
อาจมีลำดับชั้นของคำ ซึ่งต้องอธิบายไว้ด้วยแผนภูมิ

2.3 การคาดคะเนหรือการอ้างอิงความหมายของคำ ในการกำหนดความหมายนั้น จะทำให้เกิดปัญหาเรื่องความเที่ยง ดังนั้นต้องให้ความหมายนั้น จะทำให้เกิดปัญหาเรื่องความเที่ยง ดังนั้นต้องให้ความหมายของคำมีความถูกต้องอ้างอิงได้

2.4 การวิเคราะห์ผล ผลของการวิเคราะห์เนื้อหาอาจจะมีทั้งส่วนที่เป็นแก่นและส่วนเสริม ดังนั้นผู้วิเคราะห์ต้องระบุให้ชัดเจน

2.5 การวิเคราะห์กลุ่มคำเพื่อแสดงผลเดี่ยว เมื่อแยกประเภทของคำและให้ความหมายของคำแล้วจะต้องจัดกลุ่มคำซึ่งอาจอยู่ในเอกสารหลายประเภท เพื่อมาสร้างผลของการวิเคราะห์

## 2. เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบปรับปรุง ธรรมชาติของเดลฟายมีลักษณะสำคัญ คือ การให้กลุ่มตัวอย่างตอบข้อมูลหลายรอบทำให้เปลี่ยนแปลงเวลาในการดำเนินงาน จึงมีผู้พยายามลดเวลาในการใช้เทคนิคเดลฟายให้มากที่สุด โดยการใช้วิธีทำให้เกิดฉันทามติ (Consensus) เร็วที่สุด อันเป็นที่มาของรูปแบบเดลฟายแบบปรับปรุง ซึ่งมีผู้พัฒนาขึ้นมาหลายรูปแบบ

### 2.1 เทคนิคเดลฟายแบบเดิม (Traditional Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายแบบเดิม หมายถึง วิธีการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคตจากกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องต้องกันหรือฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ ที่มีรูปแบบการนำเนินการโดยใช้แบบสอบถามนำในรอบแรก และแบบสอบถามที่ใช้ในรอบแรกเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด ดังได้กล่าวข้างต้น การนำเทคนิคเดลฟายแบบเดิมไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประสบปัญหาหลายด้าน เช่น การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดนาน การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป อัตราการตอบกลับแบบสอบถามขอลงต่ำ ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้ผู้วิจัยปรับปรุงข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบเดิมให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2.2 เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงหรือ Modified Delphi Techniques เป็น เทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน จึงมีความพยายามหาวิธีการระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

2.2.1 การใช้วิธีการระดมความคิดเห็นการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดในรอบที่ 2 ของเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม การระดมความคิดเห็นจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสอง เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดเห็นจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล (สุวลี ทวีบุตร, 2540) และช่วยลดระยะเวลาในการรอบแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

2.2.2 การใช้วิธีสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้ปรับปรุงเทคนิคเดลฟายให้เหมาะกับการวิจัยอนาคต โดยพัฒนาเทคนิคที่เรียก EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคนี้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์ไม่มีการจำกัดขอบเขตของแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2535, หน้า 24)

2.2.3 การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถามและนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งพร้อมการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานการณ์ทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลลำได้

2.2.4 เดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-based Delphi) (SEMEO VOLTECH, 2002, p. 114) การวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์ ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกในกระบวนการ โดยไม่ต้องอาศัยการสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดเห็น โดยนักวิจัยซึ่งอาจมีความล่าเอียง วิธีนี้จะเก็บข้อมูลได้รวดเร็ว ประหยัด

### 2.2.5 เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) Wikin และ Altschuld (1995, p. 107)

เสนอการใช้เดลฟายกลุ่ม โดยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเชิญเข้ามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมในการประชุมแล้ว ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมประมาณ 3-4 ชม. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญมีเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาที ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จ ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นนำเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาพร้อมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุป

สรุปได้ว่า การใช้เทคนิคเดลฟายตามความคิดของ Gordon (1994, p. 56) เป็นวิธีการอภิปรายที่มีการควบคุมประเด็นการอภิปรายโดยผู้อำนวยความสะดวก มีการเปิดเผยความคิดเห็น และใช้วิธีการสร้างฉันทามติที่ปราศจากการแสดงอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์โกรธ ร้อน หรือเย็น แม้ในบางครั้งจะไม่สามารถหาฉันทามติได้จากเทคนิคนี้ แต่มีข้อมูลเหตุผลที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายได้ หลักการของเดลฟายมี 3 ประการ คือ การกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูล ขาวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล เทคนิคนี้เหมาะสมกับการใช้กับการคาดการณ์ในมิติที่ไม่ซับซ้อน ส่วนใหญ่มีมิติเดียววิธีนี้สามารถไปใช้คู่กับเทคนิคเชิงอนาคตอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

ความยากของการนำเทคนิคเดลฟายไปใช้อยู่กับการนำเสนอข้อมูลในรอบ 3, 4, ... เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ไม่คุ้นเคยกับวิธีการนี้ได้เข้าใจวิธีการให้ข้อมูล วิธีนี้มีการนำเสนอค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ซึ่งนิยมใช้มากกว่าค่าเฉลี่ย และมีค่าพิสัยควอไทล์ (inter-quartile Range) ที่แสดงขอบเขตของการตอบของคนประมาณ 50% ซึ่งเห็นว่าจากมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จะมีประมาณ 25% ที่ตอบโดยให้ค่าอยู่ช่วง 1-3 และประมาณ 25% ตอบอยู่ในช่วง 5-7 และประมาณ 50% หรือครึ่งหนึ่งตอบอยู่ในช่วงพิสัยควอไทล์ คือค่าระหว่าง 3.2-5.5 (ค่าประมาณ) และตัวอย่างนี้ค่ามัธยฐานน่าจะเป็นค่าที่อยู่ระหว่างค่า 4.5 (ค่ากะประมาณ) ตามตัวอย่างนี้จะเห็นว่าลักษณะของข้อมูลที่ได้รับค่อนข้างกระจาย ค่าพิสัยควอไทล์มีค่ามากกว่า 1.5 ซึ่งเป็นค่าที่ใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินระดับฉันทามติ ข้อมูลในลักษณะนี้ควรดำเนินการทำเดลฟายในรอบต่อไป แต่หากคนประมาณครึ่งหนึ่งหรือ 50%

มีการตอบที่เกาะกลุ่มกัน ค่าพิสัยควอไทล์จะน้อยกว่า แสดงว่าเสียงส่วนใหญ่เห็นพ้องกัน หากไม่ใช้เกณฑ์พิสัยควอไทล์อาจให้ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ถ้ามีค่าไม่เกิน 1 แสดงว่ามีฉันทามติ

สรุปขั้นตอนใหญ่ๆ ของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ได้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษาโดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจมีถึงเป็นร้อยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณ
2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัวหรือโดยการโทรศัพท์) หรือทำการประชุมทางไกล (Teleconferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์
4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง
5. ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติที่เป็นกลุ่ม โดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ของกลุ่มผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่
6. ทำเดลฟายรอบที่สาม
7. สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

### 2.3 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

ธรรมชาติของเทคนิคเดลฟายดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าเทคนิคดังกล่าวมีข้อดีและข้อเสียต่อการนำไปใช้ ซึ่งสรุปในตาราง 8 โดยมีประเด็นที่ชี้ให้เห็นข้อดีและข้อจำกัดหลายประเด็น เช่น ประสิทธิภาพการรักษาความลับที่เป็นจุดเด่นของเดลฟาย เนื่องจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะไม่รู้ว่าข้อสรุปมาจากความคิดเห็นของใคร ยกเว้นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเป็นเทคนิคที่ให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ตอบอย่างมาก โดยเปิดโอกาสให้ทบทวนความคิดเห็นของตนเอง ไม่ใช้มติของกลุ่มหรือเสียงส่วนใหญ่ไปบังคับให้ผู้ทรงคุณวุฒิเปลี่ยนแปลงความคิด การแสดงข้อมูลสถิติหรือข้อมูลเกี่ยวกับการกระจายของคำตอบในรูปแบบต่างๆ เป็นจุดเด่นของวิธีที่ชี้ให้เห็นถึงความโปร่งใสตรงไปตรงมา ทุกความคิดมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่เท่าเทียมกัน วิธีนี้ยังมีความยืดหยุ่น

ที่เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใดๆ หรือไม่ก็ตาม ยังเปิดช่องให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงเหตุผลประกอบตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการที่ต้องเก็บข้อมูลหลายรอบเป็นข้อจำกัดของเดลฟาย เพราะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การใช้เทคนิคเดลฟายในการประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลที่ค่อนข้างน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีการเก็บข้อมูลหลายรอบเพื่อให้ผู้ตอบยืนยันคำตอบ และเพราะจุดเด่นอันนี้จึงทำให้ผู้นิยมใช้เทคนิคนี้กันมาก โดยเฉพาะงานวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษา อย่างไรก็ตามในช่วงหลังพบว่า ในหลายๆ ประเด็นทางการศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจะมีอยู่จำกัด ทำให้การเก็บข้อมูลวิธีนี้ไม่ค่อยได้ผลเนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีเวลาพอที่จะให้ข้อมูลหลายรอบ มีการปฏิเสธที่จะเข้าร่วมในกระบวนการส่วนใหญ่จะยินยอมให้สัมภาษณ์ได้เพียงครั้งเดียว การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายจึงทำได้ยากขึ้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่ให้ความร่วมมือและไม่เข้าร่วมกระบวนการ ปัญหานี้อาจแก้ไขได้โดยการหากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสำคัญระดับรองลงไป แต่กำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมกระบวนการให้มากขึ้นเพื่อทดแทนระดับความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิที่ขาดหายไป

ตาราง 10 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย	ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย
1. เป็นเทคนิคที่ไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสามารถเก็บเป็นความลับได้	1. การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกถูกรบกวนมากเกินไป และไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามรอบต่อไป
2. สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้อย่างกว้างขวาง โดยไม่ต้องจัดการ ประชุม ลดข้อจำกัดด้านการเดินทาง ทำให้ประหยัด เวลา และค่าใช้จ่าย ไม่ต้องมีการจัดประชุมจ่ายเฉพาะค่าไปรษณีย์	2. การปิดกั้นมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ โดยการจำกัดกรอบความคิดผู้เชี่ยวชาญให้อยู่ในกรอบความคิดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเท่านั้น



ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย	ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย
3. ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือเพราะผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระไม่ถูกครอบงำทางความคิด	3. ผู้วิจัยอาจขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ
4. ข้อสรุปที่ได้จากเทคนิคเดลฟายผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบหลายขั้นตอนให้เวลาในการคิด ทำให้คำตอบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น	4. มีความเป็นไปได้ที่แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้รับคำตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ
5. เป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แม้จะไม่มี การเผชิญหน้า	5. คำตอบอาจมีความลำเอียง หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถูกกำหนดโดยไม่เป็นตัวแทนประชากร
6. สามารถกำหนดระดับความสอดคล้องทางความคิดโดยอธิบายได้ด้วยสถิติ	6. การวิเคราะห์เนื้อหาและการนำเสนอผล โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นงานที่ยุ่งยากและใช้เวลามากกว่ากระบวนการกลุ่มอื่นๆ
7. เป็นการเก็บข้อมูลที่ให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ตอบหากไม่เห็นด้วยคำตอบของกลุ่มก็สามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำตอบปลายเปิดได้	7. มีความเป็นไปได้ที่ความคิดที่แตกต่างหรือตอบแบบสุดขั้วไม่ได้รับความเห็นใจและถูกบีบให้ตอบตามค่ากลางเพื่อให้เกิดฉันทามติ
8. แม้จะเป็นเทคนิคที่กระบวนการเก็บข้อมูลแบบไม่เป็นทางการและเป็นการตัดสินใจบนฐานของความคิดเห็นแต่หากได้ข้อมูลที่มาจากรวิธีนี้จะเป็นการดำเนินงานที่เป็นทางการ	8. การออกแบบสอบถามกลับคือในแต่ละรอบทำให้สิ้นเปลืองเวลาในการเก็บรักษาข้อมูล เทคนิคนี้ใช้เวลาประมาณ 30-45 วันในการเก็บข้อมูล

จากตาราง 10 สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง หมายถึง เทคนิคเดลฟายที่พัฒนามาจากแบบดั้งเดิม จะเก็บข้อมูลในแบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย พร้อมคำถามปลายเปิด (Open – ended Form) ในตอนท้ายของแต่ละตอน โดยผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาแนวคิด จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไปในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เหมือนแบบสอบถามในรอบที่ 2 แต่เพิ่มค่ามัธยฐาน (Median=Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter- quartile Range=IR) และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อเป็นการประเมินซ้ำ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องกับคนอื่นหรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญทบทวนและพิจารณาอีกครั้ง พร้อมให้แสดงเหตุผลการตอบในกรณีที่คำตอบของตนเองตกอยู่สูงหรือต่ำกว่าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี