

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัย “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ขอเสนอดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหารความเป็นเลิศ
  - 1.1 ความหมายของความเป็นเลิศ
  - 1.2 องค์ประกอบความเป็นเลิศของโรงเรียน
  - 1.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ
2. ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนและเส้นทาง

#### อิทธิพล

- 2.1 ความหมายของปัจจัยทางการบริหารความเป็นเลิศ
- 2.2 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน
- 2.3 เส้นทางอิทธิพล
3. องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน

## แนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหารความเป็นเลิศ

การบริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการบริหารเพราะจะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีทิศทางตรงตามวัตถุประสงค์ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division of Labor) มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization) มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility) มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Division of Labor) มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of Control) มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability) เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility) สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security) มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation) (อำนาจ พลรักษา, 2556, หน้า 13)

### 1. ความหมายของความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศนั้นไม่มีกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล เนื่องจากนักวิชาการต่างก็ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและรวบรวมความหมายของความเป็นเลิศ ดังนี้

พจนานุกรมเวบสเตอร์ (Webster's Twentieth Century Dictionary, 1968, p. 636) ให้ความหมายความเป็นเลิศ (Excellence) ว่า หมายถึงสิ่งที่ดีที่สุดในบรรดาสิ่งที่ดีที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สอดคล้องกับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 1035) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า เลิศ หมายถึง ยอดดี หรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ (เลิศเลอ) นอกจากนี้ (ฉนิท คุณเมธีกุล, 2552, หน้า 15) ได้ให้นิยามความเป็นเลิศ (Excellence) ว่า หมายถึง สถานะ ลักษณะ หรือสภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูง ครอบงำ การยกย่องและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

ทรงพล เจริญคำ (2552, หน้า 20) ได้รวบรวมและเชื่อมโยงความหมายของความเป็นเลิศจากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า คำว่ามาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนั้นมีความเกี่ยวข้องกัน แต่มีความแตกต่างกันในการจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมี หรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากจะทำตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานอาจจะไม่ใช่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้นกล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

สำหรับความเป็นเลิศทางการศึกษานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน ดังเช่น กรมวิชาการ (2549, หน้า 18-19) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความเป็นเลิศของโรงเรียน หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานโดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือนักเรียนมีคุณภาพ คุณสมบัตินี้พึงประสงค์ของหลักสูตรซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงานผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนจึงสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ ส่วนสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) Baldrige National Quality Program, (2009, p. 3) กล่าวว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของสถาบัน ได้แก่ 1) การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จด้านการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน และเป็นการศึกษาที่ให้ ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน 2) การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ 3) การทำให้

กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนว ทางเดียวกับ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557, หน้า 70-71) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลว่า หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และนักเรียน ซึ่งทำให้ สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ ส่วน “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

- 1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่แก่นักเรียนซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืน ขององค์กร
- 2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม และ 3) การเรียนรู้ระดับ องค์กรและระดับบุคคล

สรุปได้ว่าความเป็นเลิศ หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือผลของการปฏิบัติที่ ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูง เป็นที่พึงพอใจ และยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ควรค่าแก่การยกย่อง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ ส่วนความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา หมายถึง ความสำเร็จ หรือผลของการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมของครูและนักเรียน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่คุณภาพของการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืนเป็นที่พึงพอใจและ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

## 2. องค์ประกอบความเป็นเลิศของโรงเรียน

จากการนิยามความหมายของความเป็นเลิศสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้น การแสดงความเป็นเลิศในฐานะโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานหรือผลงานที่โดดเด่น ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูงเหนือกว่ามาตรฐานและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ ดังนั้น จึงขอนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความเป็นเลิศ ของโรงเรียน ดังนี้

### 2.1 องค์ประกอบตามทัศนะของ Edmonds (1981, pp. 56-60)

Edmonds ได้อธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง (High-successful School) ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหาร (Strong Administrative Leadership) 2) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทักษะพื้นฐาน (Focus on Basic Skills) 3) ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนในระดับสูง (High Expectations for Student Success) 4) มีการติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง(Frequent

Monitoring of Student Performance) และ 5) สภาพแวดล้อมที่สะอาดเรียบร้อยและปลอดภัยของโรงเรียน (A Clean, Orderly and Secure School Environment)

#### 2.2 องค์ประกอบตามทัศนะของ Austin and Reynolds (1990, pp. 167–168)

Austin and Reynolds ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยและรายงานถึงลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ 1) การจัดการอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน และ 12) มีระเบียบวินัย

#### 2.3 องค์ประกอบตามทัศนะของ Sergiovanni (1991, p. 148)

โรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

#### 2.4 องค์ประกอบตามทัศนะของ Grisay & Mahlek (1991, p. 4)

ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยมิติที่สัมพันธ์กัน 3 มิติ คือ คุณภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษา (Input) คุณภาพของกระบวนการเรียนการสอน (Teaching Process) และคุณภาพของผลผลิต (Output)

#### 2.5 องค์ประกอบตามทัศนะของ Sammons, Hillman & Mortimore. (1995, p. 8)

องค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จของโรงเรียน 1) ความเป็นผู้นำมืออาชีพ (Professional leadership) ด้านการนำความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำเชิงรุก มีความรู้จริงและแบ่งปันความเป็นผู้นำ 2) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision and Goals) 3) มีบรรยากาศการเรียนรู้ 4) มุ่งเน้นการเรียนการสอน 5) มีเป้าหมายการสอนชัดเจน 6) มีความคาดหวังสูง 7) มีการเสริมแรงบวก 8) มีการติดตามความก้าวหน้า 9) เน้นสิทธิและความรับผิดชอบของผู้เรียน 10) มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน 11) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.6 องค์ประกอบตามทัศนะของ Scheerens & Bosker (1997, p. 303)

โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศควรเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

- 1) ความมีภาวะผู้นำ
- 2) ความเป็นเลิศของหลักสูตรหรือการสร้างโอกาสในการเรียนรู้
- 3) การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- 4) การบริการเวลาในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
- 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับและการส่งเสริมสนับสนุน
- 6) สภาพและบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน
- 7) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน
- 8) การส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ
- 9) ศักยภาพในการประเมิน
- 10) ความปรองดองและการรวมตัวกันของบุคลากร
- 11) โครงสร้างการเรียนการสอนที่ดี
- 12) การปรับปรุงการเรียนการสอนที่ใหม่และทันสมัย

2.7 องค์ประกอบตามทัศนะของ Teddlie & Reynolds (2000, p. 238)

ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) มีการกำหนดค่านิยม

- 2) มีความคาดหวังและบรรทัดฐานของโรงเรียน
- 3) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี
- 4) มีการสอนของครูและมีกำหนดความคาดหวังที่สูง
- 5) มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน
- 6) มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีสำหรับครูและนักเรียน
- 7) นักเรียนประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม

2.8 องค์ประกอบตามทัศนะของ Hoy and Miskel (2001, p. 297)

ที่ได้ศึกษาวิจัยและพบว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลควร

- ประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ด้าน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement)
- ความพึงพอใจในงานของครู (Job Satisfaction) และการรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด (Overall Perceptions of School Effectiveness)

2.9 องค์ประกอบตามทัศนะของ Glickman, Gordon & Ross-Gordon

(2001, p. 49)

โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน 1) ผู้บริหารและครูมี

- ภาวะผู้นำหลากหลาย
- 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน
- 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
- 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง
- 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม
- 6) เน้นที่การเรียนการสอน
- 7) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 8) มีแผนการสอนที่ดี
- 9) ครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน
- 11) เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน
- 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาโรงเรียน

2.10 องค์ประกอบตามทัศนะของ State of Victoria: Department of Education and Training (2002, p. 245)

โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effectiveness school) ควรมีลักษณะ ดังนี้  
 1) มีความเป็นผู้นำมืออาชีพ 2) มีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง 3) มุ่งเน้นที่การเรียนการสอน 4) จัดการสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 5) มีความน่าเชื่อถือ 6) มีความรับผิดชอบ 7) ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 8) มีสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร

2.11 องค์ประกอบตามทัศนะของ อ่ำรุ่ง จันทวานิช (2547, หน้า 2-14)

การมี “โรงเรียนคุณภาพ” ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศ และมีความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันในมาตรฐาน ยึดหยุ่นและหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์ความเป็นโรงเรียนคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งในส่วนที่เป็นบริบท (Context) ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นแนวคิดการใช้องค์ประกอบเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาเป็นกรอบการพิจารณา โดยได้กำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพได้ จำนวน 14 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ และจำนวนเพียงพอ 3) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 4) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 5) สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย 6) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 7) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน 8) การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด 9) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 10) การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม 11) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน 12) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีการพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ 13) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน 14) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น

2.12 องค์ประกอบตามทัศนะของ Morgan (2008, p. 136)

โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศควรประกอบด้วย 1) เข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มีคุณภาพหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ทีมงานมืออาชีพที่เข้มแข็ง มีความเป็นเลิศในการจัดการเรียนการสอน และงานด้านวิชาการ

- 3) หลักสูตร (Curriculum) หลากหลายไม่เน้นเฉพาะวิชาหลัก มีหลักสูตรตามที่คุณเรียน  
ต้องการ 4) บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสะอาด มีการบำรุงรักษาที่ดี และน่าอยู่  
5) ส่วนร่วมของชุมชนในการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา 6) จัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้

2.13 องค์ประกอบตามแนวทางรางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาใน  
ฮ่องกง (The Outstanding School Award) (อ้างถึงใน ธนิกคุณ เมธิกุล, 2552, หน้า 47)

โครงการรางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกงเป็นแผนงานหนึ่งใน  
แผนการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษา  
จะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เป็นการยกย่อง  
และส่งเสริมสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทาง  
การศึกษาของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ และ 3) สร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพ  
การศึกษาในสถานศึกษาของฮ่องกง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและ  
เงื่อนไขของแต่ละสถานศึกษา รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่สถานศึกษาซึ่งสามารถแสดง  
ผลสัมฤทธิ์ และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและ  
การจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและ  
สถานศึกษา และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน

2.14 องค์ประกอบตามแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 ก, หน้า 6-17)  
กระทรวงศึกษาธิการมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยการ  
ยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล และมีความเป็นเลิศ  
เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบในการพัฒนาผู้เรียน มีการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียน  
สามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมีความสามารถก้าวไกลในระดับ  
สากล โดยได้อธิบายลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทยไว้ ดังนี้ 1) ด้าน  
คุณภาพนักเรียนผู้เรียนมีศักยภาพความเป็นพลโลก (World Citizen) ประกอบด้วยมีความ  
เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และ  
ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก 2) ด้านภารกิจของสถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอน  
เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard) ประกอบด้วย ด้านคุณภาพวิชาการ  
ด้านคุณภาพของครู และด้านการวิจัยและพัฒนา 3) ด้านหลักการบริหารมีการบริหาร  
จัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) ประกอบด้วย ด้านคุณภาพของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ด้านระบบบริหารจัดการ ด้านปัจจัยพื้นฐานและด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา



2.15 องค์ประกอบตามทัศนะของ ชินวรณ บุนยเกียรติ (2553, หน้า 26)

โรงเรียนดีประจำตำบลตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งโรงเรียน ควรมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพระดับสูง มีความเข้มแข็งทั้งทางด้านวิชาการ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ระดับสูงในทุกด้าน 2) โรงเรียนมีความพร้อมด้านกายภาพ มีการปรับปรุงภูมิทัศน์ มีการสนับสนุนการก่อสร้างอาคารเรียนตามจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น เป็นโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตประชาธิปไตยอย่างเข้มแข็ง ห่างไกลยาเสพติด 3) เป็นโรงเรียนที่เน้นพัฒนาด้านอาชีพและการมีรายได้ระหว่างเรียน 4) เป็นโรงเรียนที่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง

2.16 องค์ประกอบตามผลการวิจัยของวีรเทพ เนียมหัตถ์ (2553, บทคัดย่อ)

ได้ศึกษาข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ โดยในด้านผลลัพธ์นั้น ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย คือ 1) ด้านคุณภาพการศึกษา 2) ด้านคุณภาพนักเรียน และ 3) ด้านความพึงพอใจ

2.17 องค์ประกอบตามแนวทางการประเมินรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 ข, หน้า 3)

การคัดเลือกนักเรียนและสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ. 2506 ตามพระราชปรารภของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโดยที่ทรงมีพระประสงค์ที่จะพระราชทานรางวัลให้แก่เด็กที่มีความประพฤติดี และมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนจนได้ผลดีรวมทั้งโรงเรียนที่จัดการศึกษาดีจนนักเรียนได้รับผลการเรียนดีเป็นส่วนรวม โดยมีเกณฑ์สำหรับโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพในด้านต่อไปนี้ คือ ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร และด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

## 2.18 องค์ประกอบตามแนวทางการประเมินโครงการโรงเรียนในฝัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555 ค, หน้า 1-3) แนวทางการประเมินโรงเรียนในโครงการโรงเรียนในฝัน (โรงเรียนดีประจำอำเภอ) เป็นการประเมินทั้งระบบโรงเรียนเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นแนวคิดสำคัญที่นำไปสู่การออกแบบการประเมินจึงเน้นการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นจุดที่ต้องพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและในเชิงประจักษ์ สร้างความร่วมมือ ร่วมใจ ในการพัฒนาทั้งระบบโรงเรียน ทั้งนี้เพราะทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพนักเรียน โดยมีองค์ประกอบที่จะประเมินความเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้ 4) ด้านคุณภาพกิจกรรมการพัฒนาทักษะชีวิต 5) ด้านคุณภาพการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ 6) ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ 7) มีเครือข่ายสนับสนุนกระบวนการวิจัยที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2.19 องค์ประกอบตามผลการวิจัยของ อัครพงษ์ เทพิน (2556, บทคัดย่อ)

ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า สรุปว่า ความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทศวรรษหน้า มี 7 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหาร 2) ด้านครูและบุคลากร 3) ด้านคุณลักษณะของนักเรียน 4) ด้านการเรียนการสอน 5) ด้านการบริการและความสัมพันธ์กับชุมชน 6) ด้านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 7) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้

## 2.20 องค์ประกอบตามทัศนะของ ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2557, หน้า 23-25) ได้กล่าวถึง 3 ดอกสู่วัฒนธรรมคุณภาพสถานศึกษา ว่ามีเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้นำไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ได้แก่ 3 ดอกที่ 1 จิตสำนึกคุณภาพ 2 วิธีชีวิตคุณภาพ และ 3 ดอกที่ 3 การบริหารสถานศึกษาคุณภาพ โดย 3 ดอกที่ 1 จิตสำนึกคุณภาพนั้นประกอบด้วย 1) คุณภาพผู้เรียนโดยผลการเรียนรู้ต้องเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร ความคาดหวังของผู้ปกครองและความต้องการของสังคม ซึ่งการจัดการเรียนการสอนต้องมีมาตรฐานทั้งหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ที่ต้องเป็นการประเมินเพื่อพัฒนา 2) คุณภาพงาน ต้องมีระบบการประกันคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพในทุกมิติ ตั้งแต่สัดส่วนครูต่อผู้เรียนที่เป็นปัจจัยสำคัญ กระบวนการประกันคุณภาพภายในไปจนถึงประโยชน์และคุณค่าจากผลผลิตและ

ผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพ 3) คุณภาพชีวิต ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ และบุคลากรต้องปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ทั้งในด้านการเรียน การเสียสละบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม และการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมให้กับผู้เรียน อันจะส่งผลไปสู่คุณภาพชีวิต และคุณภาพของสังคมได้ในระยะยาวต่อไป และ 4) คุณภาพชุมชน/สังคม ซึ่งสถานศึกษาในฐานะสถาบันทางสังคมแห่งหนึ่งของชุมชนต้องมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อชุมชนและต่อคุณภาพศิษย์รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีจิตอาสาสำนึกรับผิดชอบต่อเสียสละและบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม

2.21 องค์ประกอบความเป็นเลิศตามทัศนะของ The European Foundation for Quality Management (EFQM, 2015)

The European Foundation for Quality Management (EFQM) เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการประกวดรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป ทำให้แนวคิดของความเป็นเลิศของทางยุโรปมักจะรู้จักกันดีในชื่อของ EFQM Excellence Model โดยมีองค์ประกอบของการวัดผลลัพธ์ (Results) องค์การที่เป็นเลิศ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ผลที่เกิดกับบุคลากร (People Results) 2) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ (Customer Results) 3) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Social Results) และ 4) ผลการดำเนินงาน (Key Performance Results)

จากทัศนะและผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความเป็นเลิศข้างต้น เนื่องจากบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน ดังนี้

**1. คุณภาพการบริหารจัดการ** องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันมีดังนี้ สภาพแวดล้อมที่สะอาดเรียบร้อยและปลอดภัยของโรงเรียน (Edmonds, 1981) การจัดการอาคารสถานที่ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง (Austin & Reynolds, 1990) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม (Sergiovanni, 1991) มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน (Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) ) ความมีภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นความสำเร็จ สภาพและบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน (Scheerens & Bosker, 1997) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาโรงเรียน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2001) มีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร (State of Victoria, 2002) การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐานสภาพแวดล้อม

ภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพ ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษา มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น (อำรุง จันทวานิช, 2547) การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา (Morgan, 2008) การจัดการและการจัดองค์การ (ส่องกง, 2552) มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (โรงเรียนมาตรฐานสากล สพฐ., 2553) เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพระดับสูง โรงเรียนมีความพร้อมด้านกายภาพ เป็นโรงเรียนที่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง (ชินวรณ์ บุญยเกียรติ, 2553) การบริหารการจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ความดีเด่นของสถานศึกษา (โรงเรียนพระราชทาน สพฐ., 2555 ข) คุณภาพการบริหารจัดการ (โรงเรียนในฝัน สพฐ., 2555 ค) การบริการ การบริการและความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (อัศวพงษ์ เทพิน, 2556) คุณภาพงาน (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557) ผลการดำเนินงาน (EFQM, 2015)

**2. คุณภาพการเรียนการสอน** องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ทักษะพื้นฐาน ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนในระดับสูง มีการติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Edmonds, 1981) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ (Austin & Reynolds, 1990) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีแผนงานทางวิชาการที่ดี จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (Sergiovanni, 1991) คุณภาพของกระบวนการเรียนการสอน (Grisay & Mahlek, 1991) มีบรรยากาศการเรียนรู้ มุ่งเน้นการเรียนการสอน มีเป้าหมายการสอนชัดเจน มีความคาดหวังสูง มีการเสริมแรงบวก มีการติดตามความก้าวหน้า เน้นความรับผิดชอบของผู้เรียน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) ความเป็นเลิศของหลักสูตรหรือการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การบริการเวลาในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล การให้ข้อมูลย้อนกลับและการส่งเสริมสนับสนุน การส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ โครงสร้างการเรียนการสอนที่ดี การปรับปรุงการเรียนการสอนที่ใหม่และทันสมัย (Scheerens & Bosker, 1997) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี มีการสอนของครูและมีกำหนดความคาดหวังที่สูง มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีสำหรับครูและนักเรียน (Teddlie &

Reynolds, 2000) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Hoy and Miskel, 2001) เน้นที่การเรียนการสอน มีแผนการสอนที่ดี มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2001) มีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง มุ่งเน้นที่การเรียนการสอน จัดการสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ (State of Victoria, 2002) หลักสูตร เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน หลากหลาย การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดบรรยากาศ การเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (อำรุง จันทวานิช, 2547) การเรียนรู้ที่มี คุณภาพ หลักสูตรหลากหลาย บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ จัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ (Morgan, 2008) การจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและ สถานศึกษา (ส่องกง, 2552) มีการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (โรงเรียน มาตรฐานสากล สพฐ., 2553) เป็นโรงเรียนที่เน้นพัฒนาด้านอาชีพและการมีรายได้ระหว่าง เรียน (ชินวรณ์ บุญยเกียรติ, 2553) ด้านคุณภาพการศึกษา (วีรเทพ เนียมหัตถ์, 2553) การ บริหารหลักสูตรและงานวิชาการ (โรงเรียนพระราชทาน สพฐ., 2555 ข) ด้านคุณภาพ กิจกรรมการพัฒนาทักษะชีวิต (โรงเรียนในฝัน สพฐ., 2555 ค) ด้านการเรียนการสอน ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (อัครพงษ์ เทพิน, 2556)

**3. คุณภาพนักเรียน** องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ มีระเบียบวินัย (Austin & Reynolds, 1990) คุณภาพของผลผลิต (Grisay & Mahlek, 1991) นักเรียนประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม (Teddle & Reynolds, 2000) ผู้เรียนมีคุณภาพ มาตรฐาน มีการพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบ อาชีพได้ (อำรุง จันทวานิช, 2547) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของ นักเรียน (ส่องกง, 2552) ด้านคุณภาพนักเรียน (โรงเรียนมาตรฐาน สากล สพฐ., 2553) คุณภาพนักเรียน (วีรเทพ เนียมหัตถ์, 2553) (โรงเรียนพระราชทาน. สพฐ., 2555 ข) (โรงเรียนในฝัน สพฐ., 2555 ค) ด้านคุณลักษณะของนักเรียน (อัครพงษ์ เทพิน, 2556) คุณภาพผู้เรียน (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ (EFQM, 2015)

**4. คุณภาพครูและบุคลากรในโรงเรียน** องค์ประกอบที่มีความหมาย คล้ายคลึงกัน มีดังนี้ ความมีเสถียรภาพของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร (Austin & Reynolds, 1990) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง (Sergiovanni, 1991) คุณภาพของ ครู และบุคลากรทางการศึกษา (Grisay & Mahlek, 1991) ศักยภาพในการประเมินความ ประสงค์และการรวมตัวกันของบุคลากร (Scheerens & Bosker, 1997) ความพึงพอใจใน

งานของครู (Hoy and Miskel, 2001) ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำหลากหลาย (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2001) ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ และจำนวนเพียงพอ (อ่ำรุ่ง จันทวานิช, 2547) ทีมงานมืออาชีพที่เข้มแข็ง (Morgan, 2008) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร (โรงเรียนพระราชทาน.สพฐ., 2555) ด้านคุณภาพครู (โรงเรียนในฝัน สพฐ., 2555 ค) ด้านครูและบุคลากร (อัศรพงษ์ เทพิน, 2556) คุณภาพชีวิต ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ และบุคลากร (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557) ผลที่เกิดกับบุคลากร (EFQM, 2015)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน ในเบื้องต้น สามารถแสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตาราง 1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบความเป็นเลิศของโรงเรียน

	Edmonds (1981)	Austin and Reynolds (1990)	Sergiovanni (1991)	Grisay & Mahlek (1991)	Sammons, Hilliman & Mortimore (1995)	Scheerens & Bosker (1997)	Teddle & Reynolds (2000)	Hoy and Miskel (2001)	Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2001)	State of Victoria : Department (2002)	อึ้งรุ้ง จันทวานิช (2547)	Morgan (2008)	รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (2552)	โรงเรียนมาตรฐานสากล (สพฐ. 2553)	ชินวรณ์ บุญยเกียรติ (2553)	วีรเทพ เมียมหัตถ์ (2553)	โรงเรียนพระราชทาน (สพฐ. 2555 ข)	โรงเรียนในฝัน (สพฐ. 2555 ค)	อัครพงษ์ เทพิน (2556)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2557)	EFGM (2015)	รวม
1. คุณภาพการบริหารจัดการ	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	17
2. คุณภาพการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			19
3. คุณภาพนักเรียน		✓		✓			✓				✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
4. คุณภาพครูและบุคลากรในโรงเรียน		✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	13
5. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหาร	✓	✓	✓		✓					✓												6
6. การวางแผนร่วมกัน		✓																				1
7. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน		✓																				1
8. มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน		✓																				1
9. มีบรรยากาศในทางบวก			✓																			1

ตาราง 1 (ต่อ)

	Edmonds (1981)	Austin and Reynolds (1990)	Sergiovanni (1991)	Grisay & Mahlek (1991)	Sammons, Hilliman & Mortimore (1995)	Scheerens & Bosker (1997)	Teedle & Reynolds (2000)	Hoy and Miskel (2001)	Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2001)	State of Victoria : Department (2002)	อึ้งจุง จันทวนิช (2547)	Morgan (2008)	รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (2552)	โรงเรียนมาตรฐานสากล (สพฐ. 2553)	ชินวรณ์ บุญยเกียรติ (2553)	วีรเทพ เขียมหัตถ์ (2553)	โรงเรียนพระราชทาน (สพฐ. 2555 ข)	โรงเรียนโนนฝัน (สพฐ. 2555 ค)	อัครพงษ์ เทพิน (2556)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2557)	EFQM (2015)	รวม
10. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นกลุ่ม			✓																			1
11. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์			✓																			1
12. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน					✓				✓													2
13. มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวังและบรรทัดฐานของโรงเรียน							✓															1
14. การรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด								✓														1
15. ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน									✓													1
16. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง									✓													1
17. ครูให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน									✓													1



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ความเป็นเลิศของโรงเรียน	Edmonds (1981)	Austin and Reynolds (1990)	Sergiovanni (1991)	Grisay & Mahlek (1991)	Sammons, Hilliman & Mortimore (1995)	Scheerens & Bosker (1997)	Teddie & Reynolds (2000)	Hoy and Miskel (2001)	Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2001)	State of Victoria : Department (2002)	อึ้งจุง จันทวานิช (2547)	Morgan (2008)	รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (2552)	โรงเรียนมาตรฐานสากล (สพฐ. 2553)	ชินวรณ์ บุญยเกียรติ (2553)	วีรเทพ เขียมหัตถ์ (2553)	โรงเรียนพระราชทาน (สพฐ. 2555 ข)	โรงเรียนในฝัน (สพฐ. 2555 ค)	อัครพงษ์ เทพิน (2556)	ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์ (2557)	EFQM (2015)	รวม		
18. เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน									✓														1	
19. มีความน่าเชื่อถือ										✓														1
20. มีความรับผิดชอบ										✓														1
21. เข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน												✓												1
22. ด้านความพึงพอใจ																✓								1
23. ด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้																		✓						1
24. ด้านคุณภาพการส่งเสริมสุขภาพอนามัย																		✓						1
22. ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม																						✓		1

จากตาราง 1 พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 22 องค์ประกอบ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดยองค์ประกอบคุณภาพการบริหารจัดการ คุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพนักเรียน และคุณภาพครูและบุคลากรในโรงเรียน มีความถี่เท่ากับ 17, 19, 12 และ 13 คิดเป็น ร้อยละ 80.95, 90.48, 57.14 และ 61.90 ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นองค์ประกอบ ความเป็นเลิศของโรงเรียน ในกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

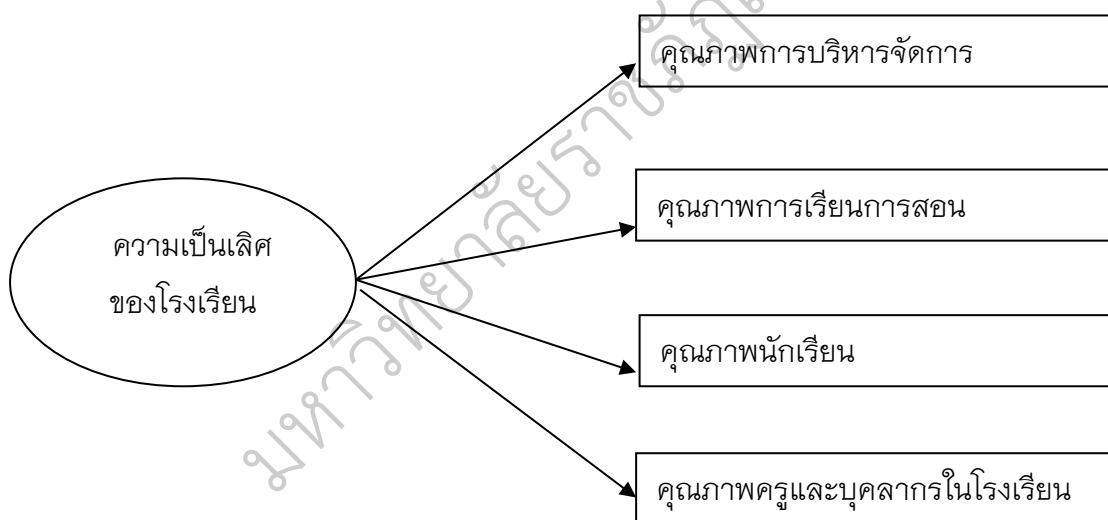
องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 2 คุณภาพการเรียนการสอน

องค์ประกอบที่ 3 คุณภาพนักเรียน

องค์ประกอบที่ 4 คุณภาพครูและบุคลากรในโรงเรียน

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดความเป็นเลิศของโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดองค์ประกอบความเป็นเลิศของโรงเรียน

### 3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบความเป็นเลิศ ของโรงเรียน

#### 3.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “คุณภาพ การบริหารจัดการ”

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 5) ให้นิยามการบริหารจัดการ ไว้ว่า หมายถึง แนวทางหรือวิธีการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับ บรรเจิด อุณหณีรัตน์ (2552, หน้า 25) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมมนุษย์ ภายใต้งบการเงิน แหล่งข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีการขึ้นำ คำปรึกษา แรงจูงใจ ควบคุม และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ สุริพร บุญเมือง (2555, หน้า 8) ได้กล่าวถึงการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง ความพยายามของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันจัดกิจกรรมทางการศึกษาโดยการใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน แต่ละแห่งส่วนสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2541, หน้า 11 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ปาเส, 2555, หน้า 3) กล่าวถึงคุณภาพการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นหรือบ่งบอกถึงมิติแห่งคุณภาพ (Quality Dimensions) ว่าประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ได้แก่ โรงเรียนมีความสามารถที่จะจัดการศึกษา (Performance) ได้ตามมาตรฐานที่มุ่งหวังและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโรงเรียนมีลักษณะพิเศษ (Features) เป็นโรงเรียนที่จัดขึ้นเพิ่มเติมจากการจัดการศึกษาปกติ ทำตามที่ประกาศหรือตกลงไว้กับผู้เรียนหรือผู้ปกครอง (Conformance) รวมทั้งทำตามกฎเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องโรงเรียนใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ อาคารสถานที่มั่นคงถาวร (Durability) สามารถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพ เหมาะสมกับวัย สะดวกและปลอดภัย จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มีสุนทรียภาพ (Aesthetics) เช่น จัดบรรยากาศร่มรื่น จัดกิจกรรมนันทนาการ และโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์ ผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น ๆ ต่างยอมรับในคุณภาพของโรงเรียน (Reputation or

Perceived Quality) สอดคล้องกับ แนวทางการประเมินรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน (สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 ข, หน้า 3) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับความดีเด่นของสถานศึกษา ว่า ผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา เกิดประโยชน์ต่อพัฒนาการนักเรียนรอบด้าน นักเรียนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์ และผลงานได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและชุมชน และอรุณ จันทวานิช (2547, หน้า 13-24) ที่กล่าวถึงมิติโรงเรียนคุณภาพจากการบริหารจัดการไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน เป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น และได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารจัดการไว้ว่า หมายถึง การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม โดยมีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “คุณภาพการบริหารจัดการ” ได้ว่า หมายถึง ผลจากกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคลที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างประสานสัมพันธ์กัน โดยการใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จนมีผลงานเชิงประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานอื่น มีอาคารสถานที่มั่นคง สามารถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพ เหมาะสมกับวัย สะดวก ปลอดภัย และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) สถานศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานอื่น 3) สถานศึกษามีอาคารสถานที่มั่นคง สามารถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพ เหมาะสมกับวัย สะดวก ปลอดภัย และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และ 4) สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง

### 3.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้องค์ประกอบ “คุณภาพการเรียนการสอน”

Morgan (2008, p. 136) ให้นิยามการเรียนการสอนไว้ว่า หมายถึง การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นเลิศในการจัดการเรียนการสอนและงานด้านวิชาการ จัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ ส่วนสำนักวิชาการและมาตรฐาน. (2553 ก, หน้า 7) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอน เพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจ เข้าใจ เกิดการเรียนรู้ และมีพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับ Sammons, Hillman & Mortimore (1995, p. 213) ที่ให้คำอธิบายไว้ว่า เน้นการเรียนการสอน มีเป้าหมายการสอนชัดเจน มีความคาดหวังสูง ติดตามความก้าวหน้า เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เสริมแรงบวก สอดคล้องกับ Austin and Reynolds (1990, pp. 167–168) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดระบบของจัดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพการจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี (2557, หน้า 7) กล่าวว่า การจัดการศึกษาที่ดีจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของผู้เรียนแต่ละคนว่ามีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เซวณปัญญา บุคลิกภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมอื่น ๆ การจัดการเรียนการสอนจึงมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ทั้งด้านความเข้าใจ ทักษะและเจตคติไปพร้อม ๆ กัน ในระบบการเรียนผู้เรียนควรเป็นผู้แสดงออกมากกว่าผู้สอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนควรให้ผู้เรียนมีโอกาสได้แสดงออกมากที่สุด ให้ความสำคัญกับความรู้ลึกนึ่กคิด และค่านิยมของผู้เรียน การจัดบรรยากาศในการเรียนควรเป็นแบบร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ครูทำหน้าที่ช่วยเหลือให้กำลังใจ และอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนของผู้เรียน

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “คุณภาพการเรียนการสอน” ได้ว่า หมายถึง สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มีการสร้างความเข้มแข็งในทางวิชาการ มีการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร มีการบริหารจัดการหลักสูตรและงานวิชาการที่ดี ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) สถานศึกษามีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) สถานศึกษาเน้นความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน 3) สถานศึกษามีหลักสูตรหรือโครงการพิเศษที่ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 4) สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของ

ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และ 5) สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและครูร่วมมือกันติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

### 3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้องค์ประกอบ “คุณภาพนักเรียน”

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556 ข, หน้า 9) นิยามความหมายของคุณภาพนักเรียนได้ว่า คุณภาพนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะของนักเรียนที่มีคุณลักษณะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555 ง, หน้า 55-57) กล่าวว่า คุณภาพนักเรียนเป็นการสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อเตรียมให้นักเรียนมีความพร้อมในการเข้าไปอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยได้แบ่งคุณภาพนักเรียนเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะพึงประสงค์ ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ และด้านสุขภาพและสุนทรียภาพ สอดคล้องกับสำนักทดสอบทางการศึกษา (2554, หน้า 11-12) ที่กล่าวถึง แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ว่ามาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต และชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์ (2558, หน้า 14-15) กล่าวถึง จิตสำนึกคุณภาพในส่วนของคุณภาพผู้เรียนว่า ผลการเรียนรู้ต้องเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร ความคาดหวังของผู้ปกครอง และความต้องการของสังคม โดยศิษย์ไทยในอุดมคติต้องประกอบด้วย คุณภาพ คุณธรรม คุณลักษณะ หรือ เก่ง ดี งาม คุณภาพ (เก่ง) คือ ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Skill) ซึ่งความรู้ เกิดจากสิ่งที่ได้ฟัง พูด อ่าน เขียน สัมผัส และประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ วัดได้โดยการทดสอบ สำหรับความสามารถ คือ ทักษะฝีมือที่เกิดจากการนำความรู้มาปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ เชี่ยวชาญ สามารถวัดได้โดยการปฏิบัติ รวมถึงทักษะการเรียนรู้ และการทำงาน คุณธรรม (ดี) คือ การกระทำ

ที่เป็นคุณ ซึ่งกำหนดโดยองค์กร สังคม และชุมชน อาจเหมือนหรือแตกต่างกันไป อาทิ มีวินัย สติ กตัญญู เมตตา อุตุน ซื่อสัตย์ ประหยัด ขยัน ไม่เห็นแก่ตัว และคุณลักษณะ (งาม) คือ ลักษณะที่เป็นคุณหรือสิ่งที่บ่งชี้คุณค่าความเป็นมนุษย์ ซึ่งเกิดจากการปลูกฝังอบรมอย่างต่อเนื่อง อาทิ ยิ้มแย้มแจ่มใส น้ำใจไมตรี มีมารยาท สัมมาคารวะ กาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “คุณภาพนักเรียน” ได้ว่า หมายถึง คุณภาพนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ ด้านทักษะกระบวนการคิด ด้านทักษะการทำงาน และด้านสุขภาพและสุนทรียภาพ เพื่อเตรียมพร้อมในการอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 2) นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ 3) นักเรียนมีกิจกรรมหรือผลงานดีเด่นที่มีคุณประโยชน์และเป็นแบบอย่างที่ดี 4) นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดและทักษะการแสวงหาความรู้ 5) นักเรียนมีทักษะในการทำงาน และ 6) นักเรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ

### 3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้องค์ประกอบ “คุณภาพครูและบุคลากรในโรงเรียน”

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 26) ให้นิยามคุณภาพครูและบุคลากรในโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน จัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน สร้างทักษะพื้นฐานแก่บุคลากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีคิด การบริหารจัดการคนในองค์กร สอดคล้องกับที่ อัครพงษ์ เทพิน (2556, หน้า 26) นิยามไว้ว่า หมายถึง สร้างคุณภาพมาตรฐานที่ดีแก่ครูและบุคลากร คุณลักษณะการปฏิบัติงาน การปฏิบัติการเรียนการสอน การให้บริการแก่ชุมชน การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้สู่สากล สอดคล้องกับที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555 ข, หน้า 53) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของครูที่มีคุณภาพตามแนวทางการประเมินรางวัลพระราชนิพนธ์ว่า ครูต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน สามารถนำความรู้ความเข้าใจมาส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนเป็นรายบุคคล มีทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียน มีความสามารถในการจัดชั้นเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียนและ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อุทิศตนในการพัฒนานักเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเอง และมีการวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้โดยมุ่งคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมาย สอดคล้องกับวีรเทพ เนียมหัตถ์ (2553, หน้า 5) นิยามไว้ว่า หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีทักษะกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีทักษะในการทำงาน เรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ ให้บริการแก่ชุมชนด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับ Austin and Reynolds (1990, pp. 167-168) ให้นิยามไว้ว่า ความมีเสถียรภาพของบุคลากร การพัฒนา บุคลากร การวางแผนร่วมกัน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมาย และความ คาดหวังร่วมกันที่ชัดเจนมีคุณธรรมและระเบียบวินัยในการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “คุณภาพครูและ บุคลากรในโรงเรียน” ได้ว่า หมายถึง ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นผู้มีความรู้และมีระเบียบวินัยในการทำงาน และมี ศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ครูและ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตร และเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน สามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนเต็มตามศักยภาพ 2) มีทักษะและความ เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอุทิศ ตนในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในทุกด้าน 4) มีคุณธรรม จริยธรรม ตามจรรยาบรรณ วิชาชีพ และเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) ครูและบุคลากรได้รับรางวัล และการยกย่องชมเชย จากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้องค์ประกอบ การบริหารจัดการองค์การ การเรียนการสอน คุณภาพนักเรียน และคุณภาพครูและบุคลากรในโรงเรียน ในโมเดล การวัดองค์ประกอบความเป็นเลิศในโรงเรียน ดังตาราง 2



ตาราง 2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบความเป็นเลิศของโรงเรียน

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
คุณภาพการบริหารจัดการ	ผลจากระบบการทำงานร่วมกันของคณะบุคคลที่ประกอบด้วยผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างประสานสัมพันธ์กัน โดยการใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จนมีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานอื่น มีอาคารสถานที่มั่นคง สามารถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพ เหมาะสมกับวัย สะดวก ปลอดภัย และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. สถานศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานอื่น</li> <li>3. สถานศึกษามีอาคารสถานที่มั่นคง สามารถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพ เหมาะสมกับวัย สะดวก ปลอดภัย และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน</li> <li>4. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง</li> </ol>
คุณภาพการเรียนการสอน	สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มีการสร้างความเข้มแข็งในทางวิชาการ มีการเรียนรู้ที่มั่นคงถาวร มีการบริหารจัดการหลักสูตรและงานวิชาการที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษามีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>2. สถานศึกษามุ่งเน้นความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน</li> </ol>

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		<p>3. สถานศึกษามีหลักสูตรหรือโครงการพิเศษที่ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม</p> <p>4. สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย</p> <p>5. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและครูร่วมมือกันติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p>
คุณภาพนักเรียน	<p>คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ ด้านทักษะกระบวนการคิด ด้านทักษะการทำงาน และด้านสุขภาพและสุนทรียภาพ เพื่อเตรียมพร้อมในการอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข</p>	<p>1. นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์</p> <p>2. นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการและได้รับรางวัลจากการแข่งขันระดับต่างๆ</p> <p>3. นักเรียนมีกิจกรรมหรือผลงานดีเด่นที่มีคุณประโยชน์ เป็นแบบอย่างที่ดี และได้รับการยกย่องชมเชย</p> <p>4. นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดและทักษะการแสวงหาความรู้</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		5. นักเรียนมีทักษะในการทำงาน 6. นักเรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ
คุณภาพครูและบุคลากร ในโรงเรียน	ครูและบุคลากรของโรงเรียนมี คุณภาพตามมาตรฐาน มี กระบวนการทำงานอย่างเป็น ระบบ เป็นผู้มีความรู้และมี ระเบียบวินัยในการทำงาน และมี คักยภาพในการจัดการเรียนการ สอน	1. ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องหลักสูตร และ เป้าหมายการจัดการศึกษา อย่างชัดเจน สามารถนำมาใช้ ในการส่งเสริมและพัฒนา นักเรียนเต็มตามศักยภาพ 2. มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ 3. มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อุทิศตนในการพัฒนา คักยภาพของนักเรียนในทุก ด้าน 4. มีความรู้ จริยธรรม ตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ และเป็น แบบอย่างที่ดี 5. ครูและบุคลากรได้รับรางวัล และการยกย่องชมเชยจาก หน่วยงานต้นสังกัดและ หน่วยงานอื่น

## ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนและเส้นทาง อิทธิพล

### 1. ความหมายปัจจัยทางการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของปัจจัยการบริหาร ไว้ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 54) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) มีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่งล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สองมีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือการคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และสามมีจุดหมายปลายทางคือการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นรวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับภัคพร บุญเคล้า (2555, หน้า 11) ให้ความหมายของปัจจัยทางการบริหารไว้ว่า หมายถึง ภาวะผู้นำ การจูงใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ งบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษา การสนับสนุนจากชุมชน และอาคารสถานที่ เป็นกระบวนการด้านการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน และวุฒิปพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 5-6) ให้ความหมายปัจจัยทางการบริหารไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบทางการบริหารที่ทำให้เกิดความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ การมีภาวะผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนและการพัฒนาครู

สรุปได้ว่า ความหมายของปัจจัยการบริหารความเลิศของโรงเรียน คือ แนวทางและวิธีการในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การมีภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่น มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเพื่อจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

## 2. ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน

2.1 ปัจจัยจากผลการศึกษาศึกษาของ Peter and Waterman (1982, p. 10) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรในหนังสือเกี่ยวกับการบริหารที่มีชื่อเสียง คือ “In Search of Excellence” ซึ่งเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกว่า 60 แห่ง ด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรองค์กรต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7-S Framework ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) 4) สไตล์การบริหาร (Style) 5) สมาชิกในองค์กร (Staff) 6) ทักษะความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) และ 7) ค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร (Shared values)

2.2 ปัจจัยจากผลการศึกษาศึกษาของ Purkey & Smith (1983 cited in Hoy & Miskel, 2001) ได้สรุปปัจจัยโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 13 ปัจจัย คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) หลักสูตรมีจุดหมายที่ชัดเจน 3) เป้าหมายโรงเรียนชัดเจนและคาดหวังสูง 4) มีการทำงานตรงตามเวลา 5) ให้ความสำคัญการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ 6) มีบรรยากาศดีเป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีความสำนึกในความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 8) มีการส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงของบุคลากร 9) มีการพัฒนาบุคลากร 10) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 11) มีการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 12) มีผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และ 13) การได้รับสนับสนุน

2.3 ปัจจัยจากผลการศึกษาศึกษาของ Calman (2010) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศของโรงเรียนไว้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลและมีความเข้มข้น 2) มีการพัฒนาและมีการคงลักษณะของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการสอนและการเรียนรู้ 3) มีการสร้างให้เกิดบรรยากาศโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกและมีความปลอดภัย 4) มีการสร้างความคาดหวังที่สูงและมีความเหมาะสม 5) มีการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อใช้ในการเฝ้าติดตามความก้าวหน้า 6) มีกระบวนการสอนที่มีประสิทธิผล 7) มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมและให้เกิดผล และ 8) มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกตำแหน่ง

2.4 ปัจจัยตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) (Baldrige National Quality Program (2009, p. 9)

The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปีซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากผลการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาภายใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศนำไปประยุกต์รวมทั้ง Thailand Quality Award – TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

สำหรับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 ด้านดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลลัพธ์ (Results)

2.5 ปัจจัยตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA) (รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป, 2553)

รางวัลนี้ดำเนินการโดยมูลนิธิสำหรับการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (The European Foundation for Quality Management: EFQM) เมื่อปี ค.ศ. 1988 เริ่มเป็นทางการเมื่อ ค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันโดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์แบ่งออกเป็นสองกลุ่มคือกลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้จะครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) นโยบายและกลยุทธ์ 3) พนักงานในองค์การ 4) หุ่นส่วนและทรัพยากร และ 5) กระบวนการสำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่

จากการกระทำประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ 6) ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า 7) ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร 8) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และ 9) ผลการดำเนินงานหลัก

2.6 ปัจจัยจากผลการวิจัยของ ชวัญใจ ตรีบุรุษ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนเทศบาลเพื่อพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศในเขตการศึกษา 3 และ 4 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยปัจจัย 11 ด้าน และโรงเรียนมีการบริหารงานในระดับมากถึง 11 ด้าน ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การมีจุดเน้นการเรียนการสอน 5) การสอนมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน 6) ความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 7) การเสริมแรงในเชิงบวก 8) การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 9) การส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน 10) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนบ้านและชุมชน และ 11) แหล่งการเรียนรู้

2.7 ปัจจัยจากผลการวิจัยของศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมี 9 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างขององค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารงานทั่วไปและ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้

2.8 ปัจจัยจากผลการวิจัยของเจตนา เมืองมูล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมี 6 องค์ประกอบโดยเรียงตามลำดับความสำคัญคือ 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การจัดองค์กร 3) การบริหารงานวิชาการ 4) การบริหารงบประมาณ 5) การบริหารงานบุคคล และ 6) การบริหารทั่วไป

2.9 ปัจจัยจากผลการวิจัยของทรงพล เจริญคำ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) การบริหารงานของโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4) นักเรียนผู้ปกครองชุมชนและสังคม และ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.10 ปัจจัยจากผลการวิจัยของธนิศ คุณเมธิกุล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ด้านการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์ กับผู้รับบริการ 5) ด้านการจัดการสารสนเทศ 6) ด้านการบริหารงานวิชาการ 7) ด้านการ จัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกและ 8) ด้านการจัดการทางการเงิน

2.11 ปัจจัยจากผลการวิจัยของ สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน พบว่า รูปแบบ การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนเอกชน มี 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการนำ องค์การ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ตลาด 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) ด้านการจัดกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์

2.12 ปัจจัยจากผลการวิจัยของ วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพื้นที่ ชายฝั่งทะเลตะวันออกพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ประกอบด้วย 9 ด้าน 1) พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารด้านวิชาการ 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 3) บรรยากาศสถานศึกษา 4) คุณภาพ การสอนของครู 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 6) การได้รับการสนับสนุนทาง สังคมของครู 7) พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา 8) เจตคติต่อสถาน ศึกษา 9) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.13 ปัจจัยตามแนวทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552, หน้า 9) ได้เสนอข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ออกเป็น 7 หมวด คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) การจัดการ กระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์

2.14 ปัจจัยจากผลการวิจัยของ พัฒนะ สีหามู (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กมี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ 2)



ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ 3) ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 4) ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

2.15 ปัจจัยจากผลการวิจัยของธรรมาภิบาล ทงสินเกียรติ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกณฑ์ปกติมาตรฐานการพัฒนาสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ พบว่า องค์ประกอบหลักของการพัฒนาสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ คือ

- 1) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการสร้างทีมงาน 3) ด้านการจัดระบบบริหาร
- 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 6) ด้านการประเมินตนเอง และ 7) ด้านสารสนเทศ

2.16 ปัจจัยจากผลการวิจัยของพริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556, หน้า 22) ได้นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสรุปว่าองค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ควรมีการจัดระบบการบริหารอย่างเป็นระบบทุกด้าน ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างมีบริหารจัดการแบบ SBM จัดโครงสร้างเป็นระบบแนวอนันตมีความยืดหยุ่นมุ่งการปฏิบัติ เน้นคุณภาพผลผลิตตรวจสอบได้ 2) ด้านงานมีการจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นผู้เรียนมีหลักสูตรหลากหลายจัดสภาพและบริการที่ให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติมีระบบประกันคุณภาพ 3) ด้านคนมีการเน้นคุณค่าคน ทำงานเป็นทีม ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) ด้านวัฒนธรรมมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษา บ้าน องค์กร ศาสนา เพื่อพัฒนาวิถีการเรียนรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยีสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นสื่อสารสองทางมีการจัดการสารสนเทศอย่างทั่วถึง

2.17 ปัจจัยจากผลการวิจัยของกมลทิพย์ ใจดี (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) ด้านการบริหารกระบวนการ และ 5) ด้านผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ

จากทัศนะและผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้างต้น สามารถสังเคราะห์ได้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน

ปัจจัยทางการบริหาร	ปัจจัยทางการบริหาร														ความถี่				
	Peter and Waterman (1982)	Purkey & Smith (1983)	Calman (2010)	Baldrige National Quality Program (2009)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2553)	ขวัญใจ ศรีบุรุษ (2548)	ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550)	เจตนาเมืองมูล (2551)	ทรงพล เจริญคำ (2552)	ธนิศ คุณเมธีกุล (2552)	สุมิลา วิทยานุกุล (2552)	วันเพ็ญ ปรีสุงเิน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	พัฒนาะ สิंहานู (2553)		ธันฐกานต์ ทองสินเกียรติ (2556)	พริ้มเพรา วรพันธุ์พิพิช (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	
1. โครงสร้างองค์การ	✓						✓		✓								✓	4	
2. กลยุทธ์ขององค์การ/การวางแผนกลยุทธ์	✓			✓	✓		✓			✓	✓		✓		✓			✓	9
3. ระบบในการดำเนินงานขององค์การ	✓																		1
4. สไตล์การบริหาร/พฤติกรรมการบริหาร	✓							✓											2
5. สมาชิกในองค์การ	✓				✓														2
6. ทักษะความรู้ความสามารถขององค์การ	✓																		1
7. ค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ	✓																		1
8. ภาวะผู้นำทางวิชาการ/การนำองค์การ		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
9. หลักสูตรมีจุดหมายที่ชัดเจน/หลากหลาย		✓														✓			2

ตาราง 3 (ต่อ)

ปัจจัยทางการบริหาร		Peter and Waterman (1982)	Purkey & Smith (1983)	Calman (2010)	Baldrige National Quality Program (2009)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (2553)	ขวัญใจ ทรีบูรูซ (2548)	ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2550)	เจตนาเมืองมูล (2551)	ทรงพล เจริญคำ (2552)	ธนิศ คุณเมธิกุล (2552)	สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552)	วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	พัฒนาะ สีหามู (2553)	ฉันทลักษณ์ ทองสินเกียรติ (2556)	พริ้มเพรา วราพันธ์พิพิธ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ความถี่
10.	เป้าหมายโรงเรียนชัดเจนและคาดหวังสูง	✓	✓																2
11.	การทำงานตรงตามเวลา	✓																	1
12.	การให้ความสำคัญการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ	✓					✓												2
13.	บรรยากาศดีเป็นระเบียบเรียบร้อย	✓					✓												2
14.	ความสำนึกในความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	✓																	1
15.	การส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงของบุคลากร	✓																	1
16.	การพัฒนาบุคลากร	✓	✓																2
17.	ระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม	✓																	1
18.	การบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	✓																	1

ตาราง 3 (ต่อ)

	Peter and Waterman (1982)	Purkey& Smith (1983)	Calman (2010)	Baldrige National Quality Program (2009)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2553)	ขวัญใจ ตริบุรุช (2548)	ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2550)	เจตนาเมืองมูล (2551)	ทรงพล เจริญคำ (2552)	ธนิภ คณเมธีกุล (2552)	สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552)	วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	พัฒนาะ สีหามู (2553)	ธัญญกานต์ ทองสินเกียรติ (2556)	พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ความถี่
19. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม		✓	✓															2
20. การได้รับสนับสนุน		✓																1
21. มุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการสอนและการเรียนรู้			✓			✓										✓		3
22. บรรยายภาคโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก			✓									✓						2
23. มีการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อใช้ในการ เฝ้าติดตามความก้าวหน้า			✓			✓												2
24. กระบวนการสอนที่มีประสิทธิภาพ			✓									✓						2
25. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้				✓							✓		✓					3

ตาราง 3 (ต่อ)

ปัจจัยทางการบริหาร		Peter and Waterman (1982)	Purkey & Smith (1983)	Calman (2010)	Baldrige National Quality Program (2009)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2553)	ขวัญใจ ตริบุคุช (2548)	คุณลักษณะ เศรษฐะพานิช (2550)	เจตนาเมื่อมอง (2551)	ทรงพล เจริญคำ (2552)	ธนิภ คุณเมธีกุล (2552)	สุนิสา วิทยานุรักษ์ (2552)	วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	พัฒนะ สิหามู (2553)	ธัญญกานต์ ทองสินเกียรติ (2556)	พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ความถี่
26.	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล/ผู้ปฏิบัติงาน				✓			✓				✓		✓				✓	5
27.	การจัดการกระบวนการ/การบริหารจัดการองค์การ				✓	✓			✓			✓		✓		✓		✓	7
28.	ผลลัพธ์				✓							✓		✓				✓	4
29.	หุ้นส่วนและทรัพยากร					✓													1
30.	ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การ					✓													1
31.	ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม					✓													1
32.	ผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ					✓													1
33.	การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม						✓						✓						2
34.	การสอนมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน						✓												1

ตาราง 3 (ต่อ)

ปัจจัยทางการบริหาร	Peter and Waterman (1982)	Purkey& Smith (1983)	Calman (2010)	Baldrige National Quality Program (2009)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (2553)	ขวัญใจ ศรีบุรุษ (2548)	ศุภลักษณ์ เศษตะพานิช (2550)	เจตนาเมืองมูล (2551)	ทรงพล เจริญคำ (2552)	ธนิศ คุณเมธีกุล (2552)	สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552)	วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	พัฒนา สิ่หามู (2553)	ธันฐกานต์ ทองสินเกียรติ (2556)	พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ความถี่
	35. การเสริมแรงในเชิงบวก					✓												
36. การส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน					✓													1
37. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนบ้านและชุมชน					✓					✓								2
38. แหล่งการเรียนรู้					✓											✓		2
39. การบริหารงานวิชาการ						✓	✓			✓								3
40. การบริหารการเงิน/การบริหารงบประมาณ						✓	✓			✓								3
41. การบริหารงานบุคคล							✓			✓								2
42. การบริหารงานทั่วไป						✓	✓											2
43. การจัดการสารสนเทศและความรู้					✓					✓				✓	✓			4

ตาราง 3 (ต่อ)

	Peter and Waterman (1982)	Purkey& Smith (1983)	Calman (2010)	Baldrige National Quality Program (2009)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (2553)	ขวัญใจ ศรีบุรุษ (2548)	คุณลักษณะพิเศษพานิช (2550)	เจตนาเมืองมูล (2551)	ทรงพล เจริญคำ (2552)	ธนิศ คุณแม่ช็อคโกแลต (2552)	สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552)	วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	พัฒนาะ สีหามู (2553)	ต้นฐกานต์ ทองสินเกียรติ (2556)	พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ความถี่
44. การบริหารงานของโรงเรียน									✓									1
45. ผู้อำนวยการโรงเรียน									✓									1
46. นักเรียนผู้ปกครองชุมชนและสังคม									✓									1
47. ครูและบุคลากรทางการศึกษา									✓									1
48. การจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก										✓								1
49. ความพึงพอใจในการทำงานของครู												✓						1
50. การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู																		1
51. พฤติกรรมที่มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา												✓				✓		2
52. เจตคติต่อสถานศึกษา												✓						1

ตาราง 3 (ต่อ)

ปัจจัยทางการบริหาร		Peter and Waterman (1982)	Purkey & Smith (1983)	Calman (2010)	Baldrige National Quality Program (2009)	รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (2553)	ขวัญใจ ศรีบุรุษ (2548)	คุณลักษณะ เศรษฐะพานิช (2550)	เจตนาเมืองมูล (2551)	ทรงพล เจริญดำ (2552)	ธนิศ คุณเมธีกุล (2552)	สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552)	วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	พัฒนา สีหามู (2553)	ชั้นสุภานต์ ทองสินเกียรติ (2556)	พริ้มเพรา วราพันธ์พิพิธ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ความถี่
53. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา													✓						1
54. การจัดการกระบวนการเรียนรู้/การมุ่งเน้นนักเรียน					✓	✓		✓				✓		✓	✓	✓	✓		8
55. สมรรถนะขององค์การ															✓				1
56. ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้															✓				1
57. การสร้างทีมงาน																✓	✓		2
58. ด้านการประเมินตนเอง																✓			1



จากผลการสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน จากทัศนะของนักวิชาการและผลการวิจัย พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน 40 ขึ้นไป โดยปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และปัจจัยการจัดการกระบวนการ เป็นปัจจัยที่มีความถี่สูงกว่าปัจจัยอื่นอย่างชัดเจน คือ มีความถี่เท่ากับ 14, 9, 8, 7 คิดเป็นร้อยละ 82.35, 52.94, 47.06 และ 41.18 ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ มีความถี่เท่ากับ 5, 4, 3, หรือ 2 คิดเป็นร้อยละ 29.41, 23.53, 17.65 และ 11.76 ตามลำดับ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน จำนวน 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
2. กลยุทธ์องค์การ
3. การจัดกระบวนการเรียนรู้
4. การจัดการกระบวนการ

### เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวข้องของผู้วิจัยสามารถสร้างและกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. **ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร** ได้อาศัยแนวคิดและผลการศึกษาของ Purkey & Smith (1983) Calman (2010) Baldrige National Quality Program (2009) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (2553) ชวีญใจ ตรีบุรุษ (2548) ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2550) ธนิก คุณเมธิกุล (2552) สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552) วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) พัฒนะ สีหามู (2553) ธีรสุกานต์ ทองสินเกียรติ (2556) ปริ้มเพรา วราพันธ์พิพิธ (2556) และกมลทิพย์ ใจดี (2556)

นอกจากนี้ Yukl (2002) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรด้านภาวะผู้นำว่าคุณลักษณะและทักษะของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Performance Outcomes) สอดคล้องกับ Nihal, Nigel, and Robin (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความตรงของเกณฑ์คุณภาพที่เป็นเลิศตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีลคอมบอลดริจ

ใน 7 หมวด เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสอดคล้องของเกณฑ์การวัดความเป็นเลิศสำหรับองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำหรือการนำองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศขององค์กรผ่านทาง การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Masood and Hasson (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความตรงของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พบว่า ภาวะผู้นำหรือการนำองค์กร เป็นปัจจัยควบคุมองค์ประกอบทั้งหมด รวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นบุคลากร และการบริหารจัดการ

สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2551, หน้า 67) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหาร ส่วนสัมพันธ์ กางเพ็ง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทั้งทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งอิทธิพลทางอ้อมนั้นปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน สอดคล้องกับ พัฒนะ สีหาหนู (2553, บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทั้งทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยอิทธิพลทางอ้อมได้ส่งผ่านมาทางปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้

จากแนวคิด และผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน โดยส่งผ่านกลยุทธ์องค์การการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการจัดการกระบวนการ

**2. ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ** ได้อาศัยแนวคิดและผลการศึกษาของ Peter and Waterman (1982) Baldrige National Quality Program (2004) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (2553) ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช (2550) ธนิก คุณเมธีกุล (2552) สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) ธีรฐกานต์ ทองสินเกียรติ (2556) และกมลทิพย์ ใจดี (2556)

นอกจากนี้ Davies and Ellison (1999, p. 110) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนว่ามีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบหลัก 3 ประการอัน

ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 2) การส่งเสริมคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน และ 3) สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรการบริหาร งบประมาณโครงสร้าง การบริหารของโรงเรียน และการจัดองค์การ ส่วนธรรมาภิบาล ทงสินเกียรติ (2556, บทคัดย่อ) พบว่า องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้สำคัญของการศึกษาระดับของตัวบ่งชี้การพัฒนาศักยภาพ เอกชนขึ้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ และ Basham and Lunenburg (1989, pp. 158-171) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนจำนวน 127 แห่งในมลรัฐเคนตักกีสหรัฐอเมริกา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนในหลายระดับชั้นเรียนทั้งด้านการอ่านการใช้ภาษา และความสามารถทาง คณิตศาสตร์

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 156) พบว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผ่านปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียน เทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ และการปฏิบัติของครูและทีมงาน ส่วนสมหมาย อ่ำดอนกลอย (2551, หน้า 67) พบว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาผ่านทางกระบวนการบริหาร

จากแนวคิด และผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ปัจจัยกลยุทธ์ องค์การเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน โดยส่งผ่านการจัดการกระบวนการเรียนรู้และการจัดการกระบวนการ

### 3. ปัจจัยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ได้อาศัยแนวคิดและผลการศึกษา

ของ Baldrige National Quality Program (2009) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (2553) คุณลักษณะ เศษปะพานิช (2550) สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552) สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา (2552) พัฒนะ สีหามู (2553) ธรรมาภิบาล ทงสินเกียรติ (2556) และพริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556)

นอกจากนี้สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 194) ที่พบว่า ปัจจัยการจัด กระบวนการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลเท่ากับ 1.20 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัด กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งนี้เพราะว่าการจัด กระบวนการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับนักเรียนโดยตรงนักเรียนได้มีส่วนร่วมใน

กิจกรรมมากที่สุดและถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และอ้างถึงความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Silins & Murray-harvey (1999); Alig-mielcarek (2003) ที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพนั้นมีหลายปัจจัย โดยปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่วนพรอณี เหมะสถล (2551, หน้า 86) ศึกษาพบว่า การประเมินผลการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ แบบก้าวกระโดด ด้วยการเทียบเคียง ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ด้านกระบวนการที่มีคะแนนสูงสุด คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) และสอดคล้องกับ พัฒนะ สีหามู (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด

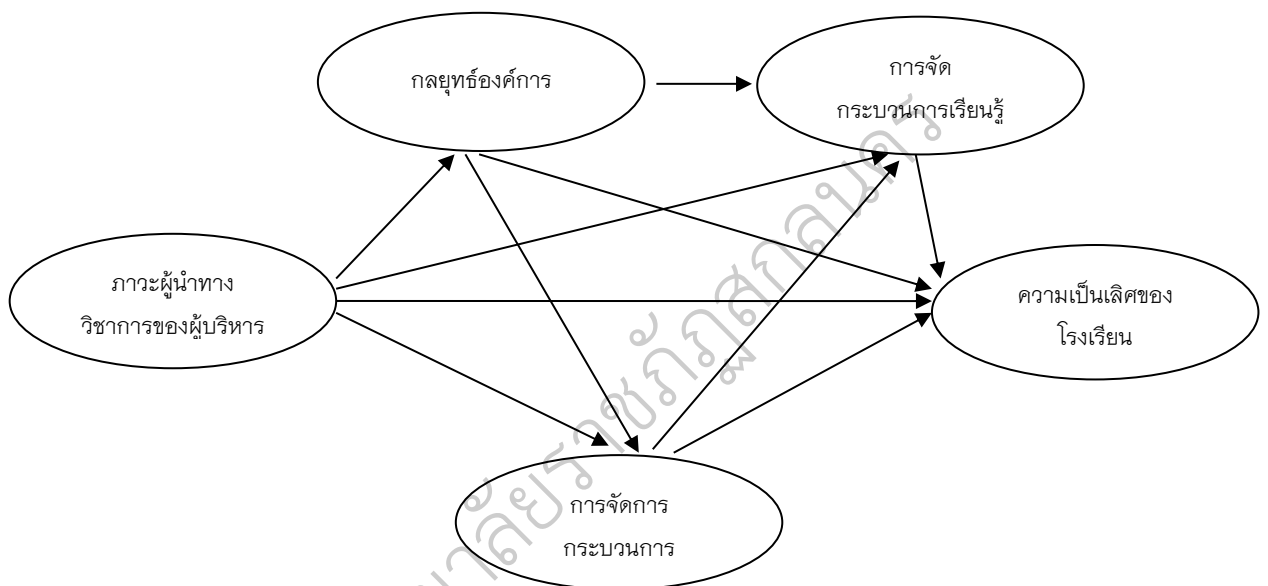
จากแนวคิด และผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน

**4. ปัจจัยการจัดการกระบวนการ** ได้อาศัยแนวคิดและผลการศึกษาของ Baldrige National Quality Program (2009) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (2553) เจตนา เมืองมูล (2551) ธนิค คุณเมธิกุล (2552) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) ธีรฐกานต์ ทองสินเกียรติ (2556) และกมลทิพย์ ใจดี (2556)

นอกจากนี้สมหมาย อ้าดอนกลอย (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กระบวนการบริหารสอดคล้องกับเบญจนารถ อมรประสิทธิ์, 2557, หน้า 146 ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดพบว่า แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งในนั้น คือ การจัดการกระบวนการ ส่วนศิริภรณ์ ช่วยบำรุง (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารกับด้านกระบวนการเรียนการสอน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากแนวคิด และผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ปัจจัยการจัดการ  
กระบวนการเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นเลิศของ  
โรงเรียนโดยส่งผ่านการจัดการกระบวนการเรียนรู้

สรุปได้ว่าจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีตัวแปรรวม  
4 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก 1 ตัว คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และ  
ตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัว คือ กลยุทธ์องค์การ การจัดการกระบวนการ และการจัด  
กระบวนการเรียนรู้ โดยมีเส้นทางอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศ  
ของโรงเรียน**

จากผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบ  
นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของแต่ละปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศ  
ของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

## 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

### 1.1 ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

Owen (2001) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้นำพองค์การหรือกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้ของค์การเป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นของค์การและยังรับใช้ลูกค้าที่ของค์การนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย สอดคล้องกับ Bennett, Crawford and Cartwright (2003, p. 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำจะมีแบบเฉพาะตัว โดยพิจารณาจากลักษณะนิสัย คุณภาพและพฤติกรรมของผู้นำ สอดคล้องกับ King (2002, p. 26) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ได้ชัดเจน คือ 1) การจัดสรรทรัพยากรให้ตรงกับการสอน การบริหารจัดการหลักสูตรกำกับติดตามแผนการสอนและประเมินครูการเน้นหลักการ ที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียนให้มีความสำคัญต่อการพัฒนา 2) กระบวนการกระตุ้น พฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพล ต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาไว้ซึ่งสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม สอดคล้องกับ Yukl (2002, p. 2) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าวและมีผล ต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของของค์การ สอดคล้องกับ กมล ทรายชู (2553, หน้า 66) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษานำมาใช้เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยการโน้มน้าว จูงใจ หรือจูงใจ หรือชี้นำบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความตระหนักและเข้าใจในการจัดการ การศึกษา รวมทั้งประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และงานวิชาการให้บรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ปฐม ปรีปนุณังกูร (2554, หน้า 26) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะและบทบาทของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าวจูงใจข้าราชการครูเกิดความ ตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการ และสอดคล้องกับ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 22-23) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการโน้มน้าว จูงใจ ชี้นำหรือมอบหมาย ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและการสร้างสิ่งแวดล้อม ในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าวใจครูและบุคลากรให้เกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการ โดยการสร้างเสริมบรรยากาศองค์การที่มุ่งความสำเร็จ สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ดีแก่ครูและนักเรียน และสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียนที่มีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จ

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ และเป็นผู้มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะเป็นบทบาทหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องให้ความสำคัญงานทางด้านวิชาการ โดยมีการระบุว่าหน้าที่สำคัญประการแรกของผู้บริหาร คือ การรับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของผู้เรียน รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า 278) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปลี่ยนไป ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง เพื่อปฏิวัติการบริหารโรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนก็จะมีมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวางแผนนโยบายยุทธศาสตร์เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางการสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน ให้มีความก้าวหน้าทางด้านการเรียนการสอน สอดคล้องกับ วินัย บัอมดำ (2558, หน้า 211) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำในสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นอย่างดี เพื่อเป็นผู้นำสร้างพลังความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาทั้งครูวิชาการ ครูผู้สอน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นและเป็นไปตามความมุ่งหมาย สอดคล้องกับสงบ ประเสริฐพันธ์ (2543, หน้า 90) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน สรุปได้ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ความรู้ คือ อำนาจผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์

ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ต้องนำบุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ การสร้างและการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับสมหมาย อ่ำดอนกลอย (2551, หน้า 146) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารต่อการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน จูงใจให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจและเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานองค์การ เช่นเดียวกับชฎากาญจน์ เจริญชนม์ (2553, หน้า 40) ที่สรุปว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิชาการ สามารถใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำการบริหาร และนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด และ Chell (2001, p. 5, อ้างถึงในน้ำฝน รักษากลาง, 2553, หน้า 14) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในโรงเรียน และเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะจะส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพงานวิชาการและนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้บรรลุตามภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 องค์ประกอบ “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร”

1.3.1 องค์ประกอบตามทัศนะของ Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 1) ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ประกอบด้วย 1.1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 1.2) การสื่อสารถึงเป้าหมายของโรงเรียน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2.1) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน 2.2) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร 2.3) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน และ 3) ด้านการเสริมสร้าง



บรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ประกอบด้วย 3.1) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน  
3.2) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด 3.3) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู  
3.4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 3.5) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ  
3.6) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

1.3.2 องค์ประกอบตามทัศนะของ Ubben and Hughes (1987, pp. 97-99) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน

1.3.3 องค์ประกอบตามทัศนะของ Davis and Thomas (1988, pp. 25-28) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ดี ประกอบด้วย 1) การเพิ่มความตระหนักและความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงขึ้น 2) การมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ 3) การให้แรงจูงใจและรางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ 4) การติดตามความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบ 7) การติดตามดูแลการปฏิบัติ การสอนของครู 8) การสังเกตการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

1.3.4 องค์ประกอบตามทัศนะของ Weber (1989, pp. 191-224) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับ 4) การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน 5) การประเมินผลโปรแกรมการสอน

1.3.5 องค์ประกอบตามทัศนะของ Heck and Others (1990, p. 95) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) ความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูง 3) การจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู 4) การจัดแหล่งทรัพยากรที่จำเป็น 5) การนิเทศผลการปฏิบัติงานของครู 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน 7) การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

1.3.6 องค์ประกอบตามทัศนะของ Murphy (1990, pp. 138-140) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การสร้างพันธกิจและเป้าหมาย 2) การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา 3) การสนับสนุนส่งเสริมการสอน

ที่มีคุณภาพ 4) การนิเทศและประเมินการสอน 5) การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร  
6) การจัดโครงสร้างองค์การ 7) การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน 8) การส่งเสริม  
บรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ

1.3.7 องค์ประกอบตามทัศนะของ Bamburg & Andrews (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3) การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ 4) การจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผลเป็นจริง 5) มีมาตรฐานทางวิชาการและการวัดประเมินผลการเรียนรู้

1.3.8 องค์ประกอบตามทัศนะของ Krug (1992, pp. 69-82) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารควรประกอบด้วย 1) กำหนดพันธกิจ 2) การจัดการหลักสูตร 3) การนิเทศการสอน 4) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

1.3.9 องค์ประกอบตามทัศนะของ Wildy & Dimmock (1993, pp. 43-62) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการควรมีภาระงาน ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน 2) เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน 3) กำกับติดตามนิเทศครู 4) อำนาจการหรือประสานงานส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

1.3.10 องค์ประกอบตามทัศนะของ McEwan (1998, p. 13) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ 1) การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน 2) การจัดการที่มั่งคั่ง 3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 5) การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7) การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

1.3.11 องค์ประกอบตามทัศนะของ Joseph Blase (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 2) สื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) การนิเทศและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน 4) การประสานงานหลักสูตร 5) การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 6) กำหนดกรอบเวลาในการจัดการเรียนการสอน 7) การทำให้วิสัยทัศน์คงอยู่ 8) การเตรียมครูให้เข้ากับพันธกิจของโรงเรียน 9) การส่งเสริมให้เป็นครูมืออาชีพ 10) การเตรียมกระบวนการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสม

1.3.12 องค์ประกอบตามทัศนะของIrving (2007, อ้างถึงในกมล ตรีราชู, 2553, หน้า 70) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 6) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานการเรียนรู้และประเมินผล

1.3.13 องค์ประกอบตามทัศนะของสมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 41) ได้อธิบายไว้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร 2) การพัฒนาความเป็นมนุษย์ 3) การเป็นต้นแบบเชิงวิชาการ 4) การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง 5) การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน 6) การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3.14 องค์ประกอบตามทัศนะของประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 203-205) อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการที่ดี ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการโรงเรียน 2) การวางแผนปฏิบัติการจัดโครงสร้างองค์การ 3) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 5) ความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู 6) ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและผู้เรียน 7) การสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 8) การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรม 9) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 10) การมีความสามารถในการสื่อสาร และ 11) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

1.3.15 องค์ประกอบตามทัศนะของสิริรानी วสุภัทร (2551, หน้า 254) ได้ให้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ 2) การเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน 3) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 4) การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล

1.3.16 องค์ประกอบตามทัศนะของโกศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 130) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของการเรียนรู้ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การพัฒนาครู 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จากทัศนะและผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารข้างต้น สามารถสังเคราะห์ ได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการวิชาการของผู้บริหาร

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการวิชาการของผู้บริหาร	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Bamburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ประสิทธิ์ เทียวศรี (2548)	สิรrani วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เปรินทร (2552)	ความถี่
1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	✓				✓				✓	✓	✓						5
2. การสื่อสารถึงเป้าหมายของโรงเรียน	✓									✓	✓						3
3. การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน	✓				✓	✓		✓			✓						5
4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร	✓	✓									✓						3
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน	✓	✓			✓	✓		✓			✓						6
6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน	✓										✓						2
7. การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด	✓											✓				✓	3
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู	✓																1
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ	✓														✓		2

ตาราง 4 (ต่อ)

	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Bamburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	Weber (1989)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ประสิทธิ์ เทียวศรี (2548)	สิรภณี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552)	ความถี่
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร																		
10. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	✓																	1
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	✓			✓														2
12. การทำงานตามเวลาที่กำหนด		✓																1
13. การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน		✓																1
14. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ		✓																1
15. การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู		✓								✓								2
16. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ		✓																1
17. การเพิ่มความตระหนักและความคาดหวัง ในผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงขึ้น			✓		✓										✓			3

ตาราง 4 (ต่อ)

	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Barnburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมคิด สร้อยหน้า (2547)	ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	สิริราณี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552)	ความถี่
18. การมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ			✓														1
19. การให้แรงจูงใจและรางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ			✓														1
20. การติดตามความก้าวหน้าด้านวิชาการ			✓														1
21. การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์			✓														1
22. การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย			✓		✓												2
23. การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู			✓														1
24. การสังเกตการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ			✓		✓												2

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Bamburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมคิด สร้อยหน้า (2547)	ประสิทธิ์ เทียมตรี (2548)	สิร์รานี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552)	ความถี่
25. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน				✓		✓		✓								✓	4
26. การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน				✓		✓		✓				✓	✓	✓		✓	7
27. การประเมินผลโปรแกรมการสอน				✓										✓	✓		3
28. การจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู					✓												1
29. การจัดแหล่งทรัพยากรที่จำเป็น					✓												1
30. การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา						✓											1
31. การสนับสนุนส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ						✓								✓			2
32. การจัดโครงสร้างองค์การ						✓								✓			2
33. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ						✓		✓									2
34. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ							✓										1

ตาราง 4 (ต่อ)

	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Bamburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	สิรภณี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เบลรินทร์ (2552)	ความถี่
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร																	
35. การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง						✓											1
36. การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ						✓											1
37. การจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผลเป็นจริง						✓											1
38. มีมาตรฐานทางวิชาการและการวัดประเมินผล การเรียนรู้						✓					✓						2
39. เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน								✓									1



ตาราง 4 (ต่อ)

	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Bamburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมเด็จ สร้อยน้ำ (2547)	ประสิทธิ์ เทียมศรี (2548)	สิรrani วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เบลรินทร์ (2552)	ความถี่
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ของบุคลากร								✓									1
40. อำนาจการหรือประสานงานส่งเสริมสัมพันธภาพ ของบุคลากร										✓							1
41 การจัดการทีมงาน										✓							1
42. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้										✓		✓				✓	3
43. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ										✓				✓	✓		3
44. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงาน และผู้ปกครอง										✓							1
45. การพัฒนาวิสัยทัศน์											✓	✓			✓		3

ตาราง 4 (ต่อ)

	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Bamburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	สิรภณี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เปตรินทร์ (2552)	ความถี่
46. การเตรียมครูให้เข้ากับพันธกิจของโรงเรียน											✓						1
47. การส่งเสริมให้เป็นครูมืออาชีพ											✓	✓				✓	3
48. การเตรียมกระบวนการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสม											✓						1
49. การพัฒนาความเป็นมนุษย์													✓				1
50. การเป็นต้นแบบเชิงวิชาการ													✓				1
51. การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง													✓				1
52. การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน													✓				1
53. การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ													✓				1
54. การบริหารจัดการโรงเรียน														✓			1

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	Hallinger and Murphy (1985)	Ubben and Hughes (1987)	Davis and Thomas (1988)	Weber (1989)	Heck and Others (1990)	Murphy (1990)	Bamburg & Andrews (1990)	Krug (1992)	Wildy & Dimmock (1993)	McEwan (1998)	Joseph Blase (2004)	Irving (2007)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	สิร์ราณี วสุภัทร (2551)	โกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552)	ความถี่
55. การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรม														✓			1
56. การมีความสามารถในการสื่อสาร														✓			1
57. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน														✓			1

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในตาราง 4 พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 57 องค์ประกอบ แต่เนื่องจากบางองค์ประกอบมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน ดังนี้

1. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร Hallinger and Murphy (1985) การทำงานด้านหลักสูตร (Ubben and Hughes, 1987) การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (Weber, 1989) การประสานงาน การจัดและการใช้หลักสูตร (Murphy, 1990) การจัดการหลักสูตร (Krug, 1992) การกำกับติดตามการนิเทศของครู (Wildy & Dimmock, 1993) การประสานงานหลักสูตร (Joseph Blasé, 2004) การบริหารหลักสูตรและการเรียนรู้ (Irving, 2007) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2548) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (โกศิษฎ์ เปลรินทร์, 2552) รวมความถี่เท่ากับ 10 คิดเป็นร้อยละ 62.50

2. การจัดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การส่งเสริมบรรยากาศสภาพการเรียนรู้ (Hallinger and Murphy, 1985) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน (Ubben and Hughes, 1987) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย (Davis and Thomas, 1988) ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Weber, 1989) การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Heck and Others, 1990) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ (Murphy, 1990) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Krug, 1992) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Irving, 2007) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (โกศิษฎ์ เปลรินทร์, 2552) รวมความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 56.25

3. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Hallinger and Murphy, 1985) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (Ubben and Hughes, 1987) ติดตามความก้าวหน้าด้านวิชาการ (Davis and Thomas, 1988) ตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน (Heck and Others, 1990) ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน (Murphy, 1990) มีมาตรฐานทางวิชาการ (Bamburg & Andrews, 1990) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Krug, 1992) กำหนดกรอบเวลา

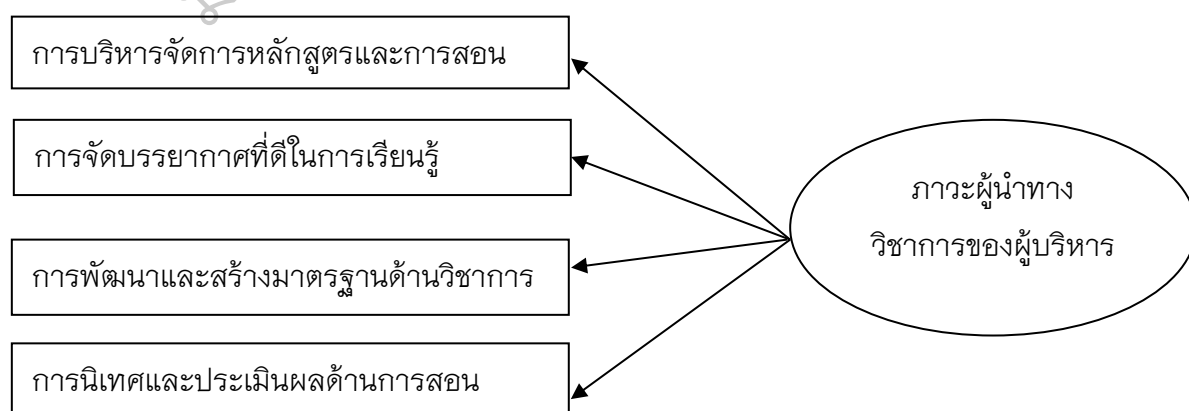
ในการจัดการเรียนการสอน (Joseph Blase, 2004) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานการเรียนรู้ (Irving, 2007) รวมความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 56.25

4. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Hallinger and Murphy, 1985) การประเมินผลและตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน (Ubben and Hughes, 1987) การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (Weber, 1989) การนิเทศและประเมินผลการสอน (Murphy, 1990) การนิเทศและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน (Joseph Blase, 2004) การประเมินผล (Irving, 2007) การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2548) การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน (สิร์รธานี วสุภัทร, 2551) รวมความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 56.25

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ได้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
2. การจัดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้
3. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ
4. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร เพื่อใช้ในการวิจัย ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

## 1.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

### 1.4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ “การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน”

วิสัยลักษณ์ จันทรกระจ่าง (2551, หน้า 13) ให้ความหมายไว้ว่า หลักสูตร คือ แผนการดำเนินงานที่เป็นแนวทางในการดำเนินการให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้เรียนไปในแนวทางที่ต้องการ สอดคล้องกับสัญญา รวมทรัพย์ (2550, หน้า 19) ที่ให้ความหมายว่า หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ เกิดการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติจนมีชีวิตอยู่ในโรงเรียน ชุมชน สังคม และโลกอย่างมีความสุข สอดคล้องกับชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546, หน้า 47) ที่ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นกระบวนการการนำ ไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผลผลิตซึ่งเกี่ยวกับจุดประสงค์เนื้อหาสาระ กิจกรรมที่สนองจุดประสงค์ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ และวิธีการวัดผลประเมินผล โดยมีการกำหนดไว้เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนศิริพร ชีปนวัฒนา (2548, หน้า 49) กล่าวไว้ว่า หลักสูตรเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการศึกษาของทุกระดับ และเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐานเดียวกัน หลักสูตรเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อจะได้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร หลักสูตรมีความสำคัญต่อการวางแผนการศึกษา การบริหารการศึกษาและการควบคุมมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องกับโกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 130) ให้นิยามไว้ว่า การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง การวางแผนการศึกษาในการพัฒนาครูการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 24-25) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรแตกต่างกันตามผู้ใช้ คือ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หลักสูตร คือ การจัดประสบการณ์ทั้งหมดในโรงเรียนให้กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิต สำหรับผู้สอน หลักสูตร คือ การเรียนการสอนที่ได้วางแผนไว้กับการสอนของครูและประสบการณ์จะเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ของนักเรียน

และสำหรับผู้เรียน หลักสูตร คือ สิ่งที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ตามที่สถานศึกษากำหนดและตาม  
 ที่ครูสอน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ข, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร  
 จัดการหลักสูตรจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการหลักสูตรที่มี  
 ประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร รวมทั้ง  
 เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อ  
 ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการหลักสูตรในยุค  
 ปัจจุบันซึ่งมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ให้มีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจใน  
 การพัฒนาหลักสูตรของตนเองนั้น ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีการ รูปแบบ และ  
 ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากกรอบแนวคิดเดิม สู่แนวคิดใหม่ ความรู้ใหม่  
 วิธีการบริหารจัดการ และ แนวปฏิบัติใหม่ ๆ กรมวิชาการ (2545, หน้า 10-20) ได้กำหนด  
 ภารกิจการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อม  
 ของสถานศึกษา 2) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร  
 4) การดำเนินการบริหารหลักสูตร 5) การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล 6) การสรุป  
 ผลการดำเนินการและเขียนรายงาน และ 7) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ  
 หลักสูตร และสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ข, หน้า 65-67) กล่าวถึง  
 องค์ประกอบในการสนับสนุนให้การบริหารจัดการหลักสูตรประสบผลสำเร็จ ดังนี้  
 1) การพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง  
 เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์  
 ในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการวัดประเมินผลโดยมีมาตรฐานและ  
 ตัวชี้วัดเป็นเป้าหมาย 2) การสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร การพัฒนาหลักสูตรและ  
 การจัดการเรียนรู้แบบอิงมาตรฐาน เป็นการปรับกระบวนทัศน์การจัดการหลักสูตรการสอนที่  
 แตกต่างไปจากเดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องจัดทรัพยากรและปัจจัยที่เอื้อต่อการ  
 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 3) การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม การจะส่งเสริมให้การจัดทำและใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมี  
 คุณภาพและประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา  
 และสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา และ 4) การส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ  
 ความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศทางวิชาการ  
 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้น

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร และการบริหารจัดการหลักสูตร เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติและมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสร้างความตระหนักและความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตรแก่คณะครูและผู้เกี่ยวข้อง 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ 3) ผู้บริหารจัดทรัพยากรและปัจจัยที่เอื้อต่อการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำในการวางแผน พัฒนาหลักสูตร และตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา 5) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการให้การเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร และ 6) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการนิเทศ ติดตาม อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทั้งในระดับชั้นเรียนและระดับสถานศึกษา

#### 1.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ “การจัดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้”

สมทรง สรรพสาร (2547, หน้า 125-132) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งผลด้านสังคมและจิตใจ ทำให้เกิดความสนใจการทำกิจกรรมการเรียนรู้ และการเรียนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความสุข ทำให้เกิดพัฒนาการด้านการปรับตัวของนักเรียน เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน สอดคล้องกับ McClland (1969, p. 104) กล่าวว่า บรรยากาศภายในองค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ในอันที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงควรสร้างเสริมบรรยากาศขององค์การที่มุ่งความสำเร็จ โดยการตั้งเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ Hoy & Hoy (2003) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนมีความสำคัญเช่นเดียวกับการนำด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผลได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึง



ความเชื่อซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่า นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนามบรรยากาศของโรงเรียนที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ สอดคล้องกับKrug (1992) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมาด้วยบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งมีหลายวิธีการที่จะทำให้บังเกิดผล เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันว่าสิ่งที่ดีที่สุด คือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด สอดคล้องกับวิภาวี มหารักษ์กะ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า ลักษณะองค์ประกอบภายในโรงเรียนที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อมเป็นความรู้สึกที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอันจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับHay Group Research (2005, p. 3, อ้างถึงใน สุวรรณ สิทธีธรรม, 2553, หน้า 17) กล่าวว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จย่อมมาจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรและเหตุผลสำคัญในการทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ คือการจัดบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ส่วนธเนศ ขำเกิด (2555) กล่าวว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล สิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดสภาพบรรยากาศที่ดีก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ หอเรียน ห้องประกอบ ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งชี้วัดถึงลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ ความชุ่มชื้น การถูกสุขลักษณะ ความร่มรื่น ความสวยงาม ความสะอาด ความเป็นระเบียบ ความสะดวก ฯลฯ 2) สภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้มากที่สุดภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ สนุกสนาน เรียนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิดกกังวล และ 3) สภาพแวดล้อมทางการบริหารการจัดการ ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ซึ่งสังเกตได้จากการดำเนินงานอย่างมีระบบ

ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากร ทุกคนในโรงเรียนยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวกัน ฯลฯ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “การจัดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจและสร้างเสริมบรรยากาศองค์การที่มุ่งความสำเร็จ โดยการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ดีแก่ครูและนักเรียน และสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียนที่มีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อความสำเร็จของนักเรียน 2) ผู้บริหารร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ 3) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน 4) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการจัดการบริการเสริมทางวิชาการที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ และประสบการณ์มากที่สุด และ 5) ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียนที่มีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จทางวิชาการ

#### 1.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ “การพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการ”

กมล ภูประเสริฐ (2547, หน้า 9-16) กล่าวว่า การพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการในสถานศึกษา เป็นการจัดการกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอน การนำวัสดุมาใช้ประกอบการเรียนและการจัดทำสื่อการสอน พัฒนาผู้เรียนให้สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและสติปัญญา พัฒนาระบบการเรียนการสอนทุกระดับ รวมถึงการนิเทศภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับพิศุทธิ กิติศรีวรพันธุ์ (2555, หน้า 94) กล่าวว่า การสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการ โดยใช้ความรู้และประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการจัดทำผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและใช้งานวิจัยทางการศึกษา เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาระบบการเรียนการสอน มีการเทียบเคียงคุณภาพกับหน่วยงานอื่นที่มีมาตรฐานการศึกษา มีการประเมินความพึงพอใจในกิจกรรมวิชาการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียนและชุมชนอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของโรงเรียนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

สอดคล้องกับ Ubben & Hughes (1987, pp. 97–99) นิยามไว้ว่า มาตรฐานทางวิชาการ เป็นการมุ่งเน้นงานด้านวิชาการ การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู การประเมินและตรวจสอบความก้าวหน้าของครู สอดคล้องกับ Heck & Others (1990, p. 95) นิยามไว้ว่า การพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการหมายถึง การกำหนด เป้าหมายของโรงเรียนในทางวิชาการ การคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สูงขึ้น การจัดแหล่งทรัพยากรที่จำเป็น การพัฒนาด้านการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “การพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ ผู้เกี่ยวข้องนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ในทางวิชาการและความคาดหวังทางการศึกษาที่ต้องการให้เกิดในตัวผู้เรียนทุกคน ส่งเสริม ให้ผู้เกี่ยวข้องใช้นวัตกรรมการเรียนการสอน และการวิจัยทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาและ พัฒนาระบบการเรียนการสอน ประเมินและตรวจสอบความก้าวหน้าของครู ตลอดจน เปรียบเทียบคุณภาพกับสถานศึกษาอื่น เพื่อพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ กำหนดแนวทางในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้อง และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนในทางวิชาการ และความ คาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้นไปทุกปีการศึกษา 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้เกี่ยวข้องใช้นวัตกรรมการเรียนการสอน และการวิจัยทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาและ พัฒนาระบบการเรียนการสอน 4) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีการประเมินและ ตรวจสอบความก้าวหน้าในกิจกรรมการเรียนการสอนของครู เพื่อพัฒนาและสร้าง มาตรฐานทางวิชาการ และ 5) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีการพัฒนาคุณภาพงาน วิชาการด้วยการเทียบเคียงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

#### 1.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ “การนิเทศและประเมินผล ด้านการสอน”

พิมพ์ประภา อรัญมิตร (2552, หน้า 20) กล่าวถึงการวัดผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน หรือการประเมินผลทางการศึกษาว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ในการเรียนรู้ของผู้เรียน ว่าสามารถรับรู้เนื้อหาที่เรียนได้มากน้อยเพียงใด มีอัตราความเจริญ

งอกงามว่าเพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเท่าไร และให้ครูผู้สอนได้นำข้อมูลมาวินิจฉัยข้อบกพร่อง เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับประสิทธิ์ เชี่ยวศรี และคณะ (2548, หน้า 82) นิยามไว้ว่า การประเมินการเรียนการสอน หมายถึง การบริหารจัดการด้านวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การประเมินผลการเรียนการสอนของ ครูและนักเรียน การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการ สอดคล้องกับสิริราณี วสุภัทร (2551, หน้า 29) นิยามไว้ว่า เป็นการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐาน วิชาชีพ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการจัด การเรียนการสอน การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับHallinger & Murphy (1985, pp. 189–190) นิยามไว้ว่า เป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน การให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์การควบคุมการสอนในห้องเรียน โดยการเยี่ยมเยียนอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับแก่ครูทั้งทางด้าน การนิเทศและการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธี สอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ สอดคล้องกับWeber (1996, pp. 253–278) นิยามไว้ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน การประเมินผลโปรแกรมการสอน การนิเทศ การสอนของครู การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “การนิเทศและประเมินผล ด้านการสอน” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดนโยบาย และแผนการ นิเทศและประเมินผลด้านการสอน เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนสอดคล้องกับ หลักการจัดการเรียนรู้และเป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด โดยใช้รูปแบบการนิเทศที่ หลากหลายทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการให้ผลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเป็น ข้อมูลให้ครูนำสู่การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกำหนดนโยบาย แผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปตาม หลักสูตร 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการนิเทศที่ หลากหลายและเป็นกัลยาณมิตร 3) ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง คณะครู เพื่อช่วยให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไปในเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน

และ 4) ผู้บริหารให้ผลย้อนกลับจากการนิเทศและการประเมินผลแก่ครูเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การบริหารจัดการ หลักสูตรและการสอน การจัดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ การประเมินผลการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ในโมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังตาราง 5

ตาราง 5 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในโมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร และการบริหารจัดการหลักสูตร เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ เกิดการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสร้างความตระหนักและความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตรแก่คณะครูและผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>2. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ</li> <li>3. ผู้บริหารจัดทรัพยากรและปัจจัยที่เอื้อต่อการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อการนำหลักสูตรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		<p>4. ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิดร่วมทำในการวางแผน พัฒนาหลักสูตร และตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาค</p> <p>5. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการให้การเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร</p> <p>6. ผู้บริหารดำเนินการให้มีการนิเทศ ติดตาม อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทั้งในระดับชั้นเรียนและระดับสถานศึกษา</p>
การจัดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจและสร้างเสริมบรรยากาศองค์การที่มุ่งความสำเร็จ โดยการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ดีแก่ครูและนักเรียน และสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียนที่มีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จ</p>	<p>1. ผู้บริหารสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อความสำเร็จของนักเรียน</p> <p>2. ผู้บริหารร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้</p> <p>3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน</p>

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		<p>4. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การจัดบริการเสริมทางวิชาการที่จะทำให้นักเรียน ได้รับความรู้ และ ประสบการณ์มากที่สุด</p> <p>5. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจแก่ ครูและนักเรียนที่มี ความก้าวหน้าหรือประสบ ผลสำเร็จทางวิชาการ</p>
<p>การพัฒนาและ สร้างมาตรฐาน ทางวิชาการ</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริม ให้ผู้เกี่ยวข้องนำหลักสูตรไปใช้ในการ เรียนการสอน ร่วมกันกำหนด เป้าหมายของโรงเรียนในทางวิชาการ และความคาดหวังทางการศึกษาที่ ต้องการให้เกิดในตัวผู้เรียนทุกคน ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องใช้นวัตกรรม การเรียนการสอน และการวิจัยทาง การศึกษาเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา กระบวนการเรียนการสอน ประเมิน และตรวจสอบความก้าวหน้าของครู ตลอดจนเทียบเคียงคุณภาพกับ สถานศึกษาอื่น เพื่อพัฒนาคุณภาพ ทางวิชาการ</p>	<p>1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้เกี่ยวข้องนำหลักสูตร สถานศึกษาไปใช้กำหนด แนวทางในการจัดการเรียน การสอนได้อย่างสอดคล้อง และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องร่วม กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ในทางวิชาการ และความ คาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของผู้เรียนสูงขึ้นทุกปี การศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้เกี่ยวข้องใช้นวัตกรรม การเรียนการสอน และการวิจัย ทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนากระบวนการเรียน การสอน</p>

## ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		<p>4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีการประเมินและตรวจสอบความก้าวหน้าในกิจกรรมการเรียนการสอนของครู เพื่อพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการ</p> <p>5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้วยการเทียบเคียงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ</p>
<p>การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดนโยบาย และแผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนรู้และเป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด โดยใช้รูปแบบการนิเทศที่หลากหลายทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการให้ผลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเป็นข้อมูลให้ครูนำสู่การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้</p>	<p>1. ผู้บริหารร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกำหนดนโยบาย แผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร</p> <p>2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย และเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>3. ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครู เพื่อช่วยครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไปในเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน</p>



ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		4. ผู้บริหารให้ผลย้อนกลับจากการนิเทศและการประเมินผลแก่ครูเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้

## 2. กลยุทธ์องค์การ

### 2.1 ความหมายของกลยุทธ์องค์การ

แผนกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของสถาบัน (Sallis, 2002, pp. 122-123) กลยุทธ์เป็นวิธีการหรือแผนงานระยะยาวที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การจัดการกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้องค์การนำไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545, หน้า 1) ให้นิยามไว้ว่า การบริหารกลยุทธ์เป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพลวัตร ของการเปลี่ยนแปลงและสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์การ นำพาองค์การไปสู่จุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551, หน้า 4) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ส่วนสุพานี สุฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 9) ให้นิยามไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์การ โดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขันตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ส่วน Johnson and Scholes (1988, pp. 267-269) นิยามไว้ว่า กลยุทธ์เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่ 6 มิติ 1) ทิศทางในระยะยาวขององค์การ 2) ขอบเขตของ

กิจกรรมขององค์กร 3) ความเหมาะสมของกิจกรรมขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่จะนำไป  
 ดำเนินการ 4) ความเหมาะสมของกิจกรรมขององค์กรกับศักยภาพทางทรัพยากร  
 5) ความเกี่ยวพันของทรัพยากรหลักขององค์กร และ 6) ความคาดหวังและคุณค่าของ  
 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ส่วนกิ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 7) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์  
 เป็นวิธีการที่องค์กร กำหนดทิศทาง แนวทาง พันธกิจ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับ  
 สภาพแวดล้อม ส่วนจินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรันท์, (2549, หน้า 14)  
 นิยามไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญ  
 ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและการควบคุมการปฏิบัติงาน  
 เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้  
 สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีการพัฒนาและ  
 สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนพิบูล ทีปะपाल (2551, หน้า 10) ให้นิยามไว้ว่า  
 การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร  
 เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์และประเมิน  
 ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 สรุปได้ว่ากลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง แผนงานสำคัญที่องค์กรกำหนดขึ้น  
 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร โดยใช้กระบวนการอย่าง  
 รอบคอบ ชาญฉลาด มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์  
 ที่เปลี่ยนแปลงไป จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 2.2 ความสำคัญกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นกระบวนการในการกำหนด  
 เป้าหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ถือเป็นการสร้างหรือพัฒนา  
 วิถีทางในทางปฏิบัติ รวมถึงการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึง  
 เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นการวิเคราะห์  
 สภาพแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กร  
 รวมทั้งการเลือกทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมแก่องค์กร (สมชาย ทัศนวิวัฒน์, 2551,  
 หน้า 23) กลยุทธ์ขององค์กรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติและ  
 การประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจที่จะทำให้้องค์กรบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายตาม  
 วัตถุประสงค์ (Fred R. David, 2007, pp. 256–258) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนด  
 ทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่าง

ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์การ ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์การในอนาคตลงได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การทำให้เกิดความพึงพอใจ ลดการต่อต้านลง และช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ (สุมาลี จิระจรัส, 2548 หน้า 25-26) ส่วนบุญเลิศ เย็นคงคา (2549, หน้า 19) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์สามารถใช้เป็นแนวทางในการทำให้มีประสิทธิภาพ ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและลดความเสี่ยงได้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 ก, หน้า 35) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศนั้น แผนกลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน เห็นแนวทางการเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โรงเรียนต้องแสดงให้เห็นกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 25) กล่าวไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง มากขึ้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting : PBB) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่า ๆ ในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน และสมหมาย อ่ำดอนกลอย (2551, หน้า 149)

ให้ทัศนะว่าผู้บริหารและครู ต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งมีการปรับยุทธศาสตร์ให้ทันกับสถานการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นกลยุทธ์องค์การจึงมีความสำคัญต่อการบริหารที่เป็นกระบวนการที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นการพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติ เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้สมาชิกในองค์การมีความพึงพอใจ ลดปัญหาความขัดแย้งน้อยลง ทำให้องค์การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

### 2.3 องค์ประกอบ “กลยุทธ์องค์การ”

2.3.1 องค์ประกอบตามทัศนะของ John Thomson (2001, pp. 24–39) นำเสนอแนวคิดว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ควรมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ (Strategy Creation and Choice) และ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.3.2 องค์ประกอบตามทัศนะของ Fred R. David (2007, pp. 125–130) กล่าวไว้ว่า การจัดการกลยุทธ์ในองค์การควรมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลเชิงกลยุทธ์

2.3.3 องค์ประกอบตามทัศนะของ Wheelen and Hunger (2008, p. 9) กล่าวไว้ว่า รูปแบบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

2.3.4 องค์ประกอบตามทัศนะของ บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550, หน้า 1) กล่าวไว้ว่า กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปยึดถือปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

2.3.5 องค์ประกอบตามทัศนะของ เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2550, หน้า 132) เสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

2.3.6 องค์ประกอบตามทัศนะของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551, หน้า 42) ได้กล่าวถึงโครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) และ 3) การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

2.3.7 องค์ประกอบตามทัศนะของ ทวีวรรณ อินดา (2552, หน้า 63) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์

2.3.8 องค์ประกอบตามทัศนะของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 19) กล่าวว่า วัฏจักรงานบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

2.3.9 องค์ประกอบตามทัศนะของ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553, หน้า 28) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กร การปรับการดำเนินงาน และ 3) การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล

2.3.10 องค์ประกอบตามทัศนะของ วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, หน้า 16) กล่าวว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

2.3.11 องค์ประกอบตามทัศนะของ พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554, หน้า 33-34) เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาว่ามีองค์ประกอบด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

จากทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์องค์การข้างต้น เนื่องจากบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน ดังนี้

**1. การวิเคราะห์กลยุทธ์** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) (John Thomson, 2001) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์, 2551) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (วรารคณา ผลประเสริฐ, 2554)

**2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การสร้างสรรค์กลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ (Strategy Creation and Choice) (John Thomson, 2001) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) (สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์, 2551)

**3. การกำหนดแผนกลยุทธ์** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ (Fred R. David, 2007) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (Wheelen and Hunger, 2008) การกำหนดกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ (ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2550) การวางแผนกลยุทธ์ (เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2550) การกำหนดกลยุทธ์ (ทวีวรรณ อินดา, 2552) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553) การวางแผนกลยุทธ์ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (วรารคณา ผลประเสริฐ, 2554) การกำหนดกลยุทธ์ (พวรรณภา อิงพงษ์พันธ์, 2554)

**4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (John Thomson, 2001) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Fred R. David, 2007) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) (Wheelen and Hunger, 2008) การนำกลยุทธ์ไปยึดถือปฏิบัติ (ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2550) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2550) การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation) (สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์, 2551) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ทวีวรรณ อินดา, 2552) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Strategy Implementation) (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (วรารคณา ผลประเสริฐ, 2554) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (พวรรณภา อิงพงษ์พันธ์, 2554)

### 5. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน

**มีดังนี้** การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Fred R. David, 2007) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) (Wheelen and Hunger, 2008) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2550) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2550) การควบคุมกลยุทธ์ (ทวีวรรณ อินตา, 2552) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553) การติดตามและประเมินผล (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554) การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา (พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์, 2554)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน ในเบื้องต้น สามารถแสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังตาราง 6

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์องค์การ

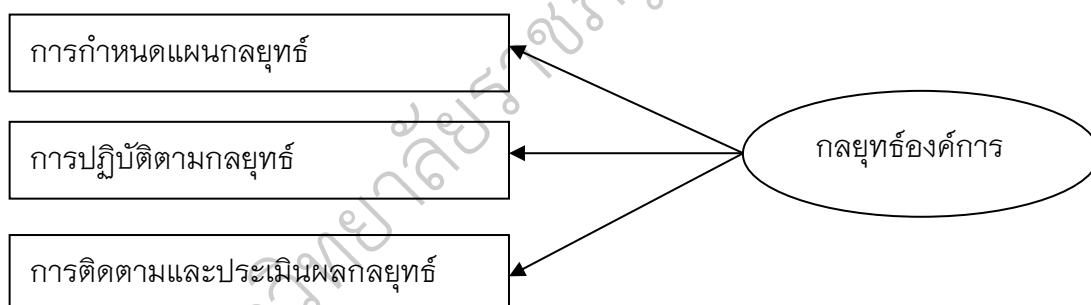
	John Thomson (2001)	Fred R. David (2007)	Wheelen and Hunger (2008)	ป๋นรสมกาลาภลณ อญชยา (2550)	เสรมคักค้ นลลลลล (2550)	สมชยา ภคภาสนลลลล (2551)	ทลลลลล ลลลล (2552)	ลลลลล ลลลลลลลลล (2553)	เรลลลลล ลลลลลลลลลลลลลลลลลล (2553)	วรลลลลลลลลลลลลลลลลลล (2554)	ลลลลลลลลลลลลลลลลลล (2554)	ลลลลลลลลลลลลลลลลลล (2554)	ลลลลลลลลลลลลลลลลลล (2554)	ลลลลลลลลลลลลลลลลลล (2554)	ลลลลลลลลลลลลลลลลลล (2554)
1. การลลลลลลลลลลลลลลลลลล	✓					✓				✓					3
2. การลลลลลลลลลลลลลลลลลล	✓					✓									2
3. การลลลลลลลลลลลลลลลลลล		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	
4. การลลลลลลลลลลลลลลลลลล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	
5. การลลลลลลลลลลลลลลลลลล		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	
6. การลลลลลลลลลลลลลลลลลล			✓											1	



จากตาราง 6 พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป โดย องค์ประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ และองค์ประกอบการสร้างสรรคกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ มีความถี่เท่ากับ 3 และ 2 คิดเป็นร้อยละ 27.27 และ 18.18 ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบการกำหนดแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และองค์ประกอบ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ มีความถี่เท่ากับ 9, 11 และ 9 คิดเป็นร้อยละ 81.82, 100.00 และ 81.82 ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์องค์การ ในกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดกลยุทธ์องค์การ เพื่อใช้ในการวิจัยดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โมเดลการวัดกลยุทธ์องค์การ

## 2.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบกลยุทธ์องค์การ

### 2.4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ

#### “การกำหนดแผนกลยุทธ์”

วัดมนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์องค์การเป็นวิธีการสู่จุดหมายปลายทางในระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายวิธีหลายรูปแบบที่สำคัญองค์การต้องประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดจะเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554,

หน้า 11-13) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์หรือการจัดวางกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และ 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ และสุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 19-23) กล่าวว่า การกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์การ ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กำหนดภารกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้ทราบภาระงานทิศทางและเป้าหมายที่องค์การต้องการ 2) การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (Situational Audit หรือ SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่าง ๆ ขององค์การ จึงสามารถลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสภาพการณ์ภายในองค์การเอง และทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์และความเสี่ยงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ 3) การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ Glickman, Gordon and Ross-Gordon (2010, pp. 228-230)

สรุปว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปรัชญาขององค์การ เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นกำหนดความเชื่อหรือปรัชญาขององค์การ คือ การสร้างคุณค่าพื้นฐานขององค์การขึ้น ซึ่งประกอบด้วย จรรยาบรรณการทำงานร่วมกันในองค์การ ข้อตกลงของการทำงานในองค์การ ที่สำคัญที่สุด คือ จะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะของขวัญกำลังใจของการทำงานในองค์การ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นภาพมุมมองในอนาคตที่องค์การของเราจะเป็นอย่างไร

โดยหน่วยงานที่เป็นโรงเรียนจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถและเจตคติของผู้ที่สำเร็จการศึกษา 3) การกำหนดพันธกิจ ซึ่งพันธกิจ คือ ข้อความสรุปสั้น ๆ ที่แสดงให้เห็นเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องกำหนดจากความเชื่อและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก

4) การกำหนดนโยบาย นโยบายเชิงกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตภายในการกำหนดแผนงานและการเปลี่ยนแปลง 5) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และปัจจัยทางเทคโนโลยี โดยการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่อาจกระทบต่อพันธกิจขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกที่จะส่งเสริมให้พันธกิจมีความสำเร็จ

6) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในเป็นการตรวจสอบองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียน วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ความชำนาญของครูและบุคลากรในโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์กร หลักสูตรและวิธียสอน คุณลักษณะของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การวิเคราะห์ภายในนั้นเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่รองรับพันธกิจขององค์กรด้วย 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นทิศทางของความพยายามขององค์กรเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งหากวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุตามที่กำหนดไว้พันธกิจก็จะสำเร็จอย่างแน่นอน 8) การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ทางเลือกต้องสอดคล้องกับปรัชญา พันธกิจ และนโยบาย ในขณะที่ทางเลือกนั้นจะพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยรวมที่สัมพันธ์กับอุปสรรคและโอกาสจากภายนอกองค์กร และความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ทางเลือกจะต้องสอดคล้องกับภาพในอนาคตของแต่ละยุทธศาสตร์ที่ต้องนำไปดำเนินการและเชื่อมโยงกับหน่วยงานและพันธกิจขององค์กร 9) การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการนำทางเลือกที่พิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากที่สุดมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การกำหนดแผนกลยุทธ์” ได้ว่า หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคต โดยมีกระบวนการดำเนินงาน คือ การศึกษาสภาพของหน่วยงาน ด้วยการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และการกำหนดกลยุทธ์ แล้วนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและ

คัดเลือกวากุลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้

- 1) สถานศึกษาศึกษาสภาพของหน่วยงาน โดยการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร
- 2) สถานศึกษากำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก
- 3) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ โดยจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ
- 4) สถานศึกษาประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และ
- 5) สถานศึกษากำหนดประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์

#### 2.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การปฏิบัติตามกลยุทธ์”

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรันนทร์ (2544, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ว่าหมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551, หน้า 29-32) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่าหมายถึง การวางแผนใช้ทรัพยากรรวมทั้งหมายถึงการจัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Wheelen & Hunger (2004 อ้างถึงใน ศรีดา ตันทะอติพานิช, 2557, หน้า 57-58) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานโดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นโปรแกรมการดำเนินงาน การจัดทำงบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะเป็นหน้าที่ของสมาชิกองค์กรในระดับกลางและระดับล่าง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อไปใช้ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 ข, หน้า 48) ได้กล่าวถึงความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ว่าหากโรงเรียนสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีมี

ประสิทธิภาพก็จะทำให้กลยุทธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (Strategic Success) หากโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดีแต่ขาดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity) หากโรงเรียนวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ดี ก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ดีไปปฏิบัติ และหากโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start) สอดคล้องกับศศิธรณ ตันกันยา (2558, หน้า 13) ที่กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการด้วยกัน คือ

- 1) การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร 2) การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร 3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วน of ระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การฝึกอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) และ 4) การกระจายกลยุทธ์ หากองค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเสียไปเพราะถึงแม้ว่าแผนงานเหล่านั้นจะเป็นแผนที่ถูกจัดทำมาเป็นอย่างดี ผ่านการระดมความคิดเห็นมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้ สอดคล้องกับพรพรรณ อิงพงษ์พันธ์ (2554, หน้า 30) ที่กล่าวถึง การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไว้ว่า จากการที่ผู้บริหารได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขึ้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร ถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นการตอบสนองต่อแนวคิดหลักการของสถานศึกษา สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยน

และมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทิน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ ส่วนทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550, หน้า 44) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียน ดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การปฏิบัติตามกลยุทธ์” ได้ว่า หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ และวิธีดำเนินงานอย่างชัดเจน จัดเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) สถานศึกษาแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่แผนการดำเนินงาน 2) สถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย 3) สถานศึกษาจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน 4) สถานศึกษาจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 5) สถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 6) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

### 2.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์”

อมรรัตน์ เกื่อนทอง (2553, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการติดตามและการประเมินกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การติดตามตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐานวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ สอดคล้องกับสุภาพงษ์ ญาณไพศาล (2556, หน้า 37) ที่กล่าวว่า การควบคุมกำกับ และการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นงานของผู้บริหารองค์การที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ (Desired Performance) ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว หากปรากฏผลที่ได้จากการดำเนินงานจริงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารก็ต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งอาจจะเป็นตั้งแต่การปรับกลยุทธ์ขององค์การ วิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Fred R. David (2007, p. 6) ที่กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรถึงการบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มีด้วยกัน 3 ประการ คือ 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน 2) การวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 3) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการ และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 29 อ้างถึงในเบญจมาภรณ์ พัฒนพงศา, 2553, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน การเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน และการแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ประกอบด้วย 1) การจัดตั้งมาตรฐาน (Establishment of Standard) เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการทำงาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance) เป็นการประเมินการทำงานที่เป็นจริง 3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparison of Performance with Standard) เป็นการเปรียบเทียบผลการทำงานในข้อ 2) กับมาตรฐานในข้อ 1) และ

4) การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Action) เป็นการแก้ไขข้อแตกต่างระหว่างผลการทำงานกับมาตรฐาน ในกรณีที่งานออกมาต่ำกว่ามาตรฐาน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์” ได้ว่า หมายถึง การติดตามตรวจสอบและประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับเกณฑ์มาตรฐาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนากลยุทธ์ต่อไป ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) สถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2) สถานศึกษาติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐาน และ 4) สถานศึกษานำผลการประเมินไปดำเนินการแก้ไข และพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ในโมเดลการวัดกลยุทธ์องค์การ ดังตาราง 7

ตาราง 7 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในโมเดลการวัดกลยุทธ์องค์การ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การกำหนดแผนกลยุทธ์	กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคต โดยมีกระบวนการดำเนินงาน คือ การศึกษาสภาพของหน่วยงาน ด้วยการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และการกำหนดกลยุทธ์ แล้วนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษาศึกษาสภาพของหน่วยงาน โดยการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก</li> <li>2. สถานศึกษากำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก</li> <li>3. สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ โดยจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่างๆ</li> <li>4. สถานศึกษาประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา</li> <li>5. สถานศึกษากำหนดประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์</li> </ol>



ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์	การนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ และวิธีดำเนินงาน อย่างชัดเจน จัดเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษาแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่แผนการดำเนินงาน</li> <li>2. สถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย</li> <li>3. สถานศึกษาจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน</li> <li>4. สถานศึกษาจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา</li> <li>5. สถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ</li> <li>6. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน</li> </ol>

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		5. ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 6. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน
การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์	การติดตามตรวจสอบและประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับเกณฑ์มาตรฐาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนางานกลยุทธ์ต่อไป	1. สถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ 2. สถานศึกษาติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3. สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐาน 4. สถานศึกษานำผลการประเมินไปดำเนินการแก้ไข และพัฒนางานกลยุทธ์ต่อไป

### 3. การจัดการกระบวนการ

#### 3.1 ความหมายของการจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการกำหนดกลไกที่สำคัญในการออกแบบการดำเนินการติดตาม ควบคุม และปรับปรุงเพื่อให้องค์กรบรรลุ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนด จึงนับได้ว่าการจัดการกระบวนการเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการบริหารคุณภาพ เนื่องจากเป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญทั้งหมดที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เบญจนารถ อมรประสิทธิ์, 2557, หน้า 51) สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2552, หน้า 157-159) กล่าวว่า กระบวนการทำงานที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิผล มีความเชื่อมโยงกับผู้เรียน มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งหมด มีความคล่องตัวซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับ นุชนารถ ยิ้มจันทร์ (2556, หน้า 36-37) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการเป็นการตรวจประเมินประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญในการจัดการกระบวนการของสถานศึกษาทั้งกระบวนการเกี่ยวกับหลักสูตร บริการทางวิชาการที่นำเสนอ และบริการทางการศึกษาที่จัดไว้ให้ รวมถึงกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ นอกจากนี้สถานศึกษาคควรมีความคล่องตัวในการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 12) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการเป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ส่วนกมลทิพย์ ใจดี (2556, หน้า 105) ให้ความหมายว่าหมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพของโรงเรียน โดยการคิดเชิงระบบ การมองการดำเนินงาน ในลักษณะเป็นความสัมพันธ์ และการบูรณาการของส่วนประกอบต่าง ๆ ในระบบงาน ความสัมพันธ์ของทรัพยากรกับกระบวนการ ปัญหาและอุปสรรค การประเมินเพื่อการปรับปรุง และตัวบุคลากรกับองค์ประกอบอื่น ๆ สอดคล้องกับ ส่วน Omachonu and Ross (2004, p. 156) ให้

ความหมายของการจัดการกระบวนการในภาพกว้างว่า หมายถึง ส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นการจัดการกระบวนการ หมายถึง การกำหนดกลไกสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยการบูรณาการส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในระบบงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและตอบสนองทันต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

### 3.2 องค์ประกอบการจัดการกระบวนการ

#### 3.2.1 องค์ประกอบตามทัศนะของKoontz and Weihrich (1998, p. 174)

กล่าวว่ากระบวนการจัดองค์การ ควรประกอบด้วย 1) การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น 2) การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ 3) การมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสมและ 4) การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน

#### 3.2.2 องค์ประกอบตามทัศนะของBridges and Roquemore (2004, p. 32)

กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดกระบวนการประกอบด้วย 1) การประสานทรัพยากร 2) การจัดคนเข้าทำงาน 3) การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน 4) การมอบหมายงาน และ 5) การติดต่อสื่อสาร

#### 3.2.3 องค์ประกอบตามรูปแบบของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549,

หน้า 18) ระบุว่า หลักการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 2) วิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา 3) กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา และ 4) จัดโครงสร้างองค์การและกำหนดภาระหน้าที่ได้ชัดเจนเหมาะสม

#### 3.2.4 องค์ประกอบจากผลการวิจัยของชูเกียรติ บุญเกษม (2550,

หน้า 38) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3) การจูงใจบุคลากร และ 4) การพัฒนาบุคลากร

#### 3.2.5 องค์ประกอบจากผลการวิจัยของบรรเจิด อุณหณีรัตน์ (2552,

บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีองค์ประกอบจำนวน 11 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การพัฒนาโครงสร้างของโรงเรียน 3) การวางระบบงาน 4) การสร้าง

แรงจูงใจ 5) การสร้างเสริมศักยภาพ 6) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ 7) การสร้างบรรยากาศการทำงาน 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 9) การสื่อสาร 10) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และ 11) ภาวะผู้นำในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน

3.2.6 องค์ประกอบจากผลการวิจัยของบุญกุล หัตถกิจ (2556, หน้า 93) ได้สรุปว่าการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 1) กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสู่วัตถุประสงค์ 2) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในระบบงาน 3) มีอิสระในการทำงานอย่างคล่องตัว 4) การให้บริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และ 5) การควบคุมคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

3.2.7 องค์ประกอบจากผลการวิจัยของกมลทิพย์ ใจดี (2556, บทคัดย่อ) พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กระบวนการออกแบบและจัดการศึกษา 2) การบริการนักเรียน 3) กระบวนการสนับสนุน และ 4) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย

3.2.8 องค์ประกอบจากรายงานวิจัยของธนาคารโลก (ธนาคารโลก, 2555 อ้างถึงในไกรยส ภัทราวาท, 2557, หน้า 11) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผลการศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่ประเทศต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิรูปการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรมใน 5 ประเด็น ดังนี้ 1) โรงเรียนควรมีความเป็นอิสระในเรื่องงบประมาณและการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนการสอน 2) โรงเรียนควรมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการบุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนเพื่อให้ครูได้จัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 3) ควรมีกลไกความรับผิดชอบของโรงเรียนทั้งในเรื่องงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ และรวมทั้งตรวจสอบและกำกับทิศทางการบริหาร 5) การวัดประเมินผล โรงเรียนและนักเรียนควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น

จากทัศนะและผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการกระบวนการข้างต้นสามารถสังเคราะห์ ได้ดังตาราง 8

ตารางที่ 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการกระบวนการ

องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการ	Koontz and Wehrich (1998)	Bridges and Roquemore (2004)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	ซูเกียตริบุญเกษะนันท์ (2550)	บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์ (2552)	บุญยกูล หัตถ์ถึก (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ธนาคารโลก (2555) (อ้างอิงไมเกรส ภัทรภาพ, 2557)	ความถี่
1. การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น	✓								1
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์	✓								1
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม	✓								1
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน	✓								1
5. การประสานทรัพยากร		✓							1
6. การจัดคนเข้าทำงาน		✓							1
7. การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน		✓							1
8. การมอบหมายงาน		✓							1
9. การติดต่อสื่อสาร		✓							1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการ	Koontz and Wehrich (1998)	Bridges and Roquemore (2004)	ตำแหน่งงานเชิงวิชาการครูสภา (2549)	ซูเกียรติบุญเกษะรินทร์ (2550)	บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์ (2552)	บุญยกูล หัตถ์ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ธนาคารโลก (2555) (อ้างอิงไมโครส ภัทรภาพ, 2557)	ความถี่
10. ประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา			✓						1
11. วิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา			✓						1
12. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา			✓						1
13. จัดโครงสร้างองค์การและกำหนดภาระหน้าที่ได้ชัดเจนเหมาะสม			✓						1
14. การบริหารการเปลี่ยนแปลง				✓					1
15. การเสริมสร้างพลังอำนาจ				✓					1
16. การจูงใจบุคลากร				✓					1
17. การพัฒนาบุคลากร				✓					1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการ	Koonitz and Wehrich (1998)	Bridges and Roquemore (2004)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	คู่มือปฏิบัติการ (2550)	บรรเจิด อุณหณีรัตน์ (2552)	บุญกุล หัตถ์ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ธนาคารโลก (2555) (อ้างอิงไมโครส ภัทรภาพ, 2557)	ความถี่
18. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					✓				1
19. การพัฒนาโครงสร้างของโรงเรียน					✓				1
20. การวางระบบงาน					✓				1
21. การสร้างแรงจูงใจ					✓				1
22. การสร้างเสริมศักยภาพ					✓				1
23. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ					✓				1
24. การสร้างบรรยากาศการทำงาน					✓				1
25. การประเมินผลการปฏิบัติงาน					✓				1
26. การสื่อสาร					✓				1



ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการ	Koontz and Wehrich (1998)	Bridges and Roquemore (2004)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	ซูเกียตปิฎกะนันท์ (2550)	บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์ (2552)	บุญกุล หัตถ์ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ธนาคารโลก (2555) (อ้างอิงไมโครส ภัทรภาพ, 2557)	ความถี่
27. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม					✓				1
28. ภาวะผู้นำในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน					✓				1
29. กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัตถุประสงค์						✓			1
30. การสร้างนวัตกรรมใหม่ในระบบงาน						✓			1
31. มีอิสระในการทำงานอย่างคล่องตัว						✓			1
32. การให้บริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ						✓			1
33. การควบคุมคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน						✓			1
34. กระบวนการออกแบบและจัดการศึกษา							✓		1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการ	Koontz and Wehrich (1998)	Bridges and Roquemore (2004)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)	ซูเกียรติบุญเกษมนนท์ (2550)	บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์ (2552)	บุญยกูล หัตถ์ (2556)	กมลทิพย์ ใจดี (2556)	ธนาคารโลก (2555) (อ้างถึงในไกรยส ภัทราวาท, 2557)	ความถี่
35. การบริการนักเรียน							✓		1
36. กระบวนการสนับสนุน							✓		1
37. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย							✓		1
38. โรงเรียนควรมีความเป็นอิสระในเรื่องงบประมาณและการ ระดมทรัพยากร								✓	1
39. โรงเรียนควรมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการบุคลากร ครูและบุคลากรสนับสนุน								✓	1
40. ควรมีกฎเกณฑ์ความรับผิดชอบของโรงเรียนทั้งในเรื่อง งบประมาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย								✓	1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

<p>องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการ</p>	<p>Koontz and Wehrich (1998)</p>	<p>Bridges and Roquemore (2004)</p>	<p>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549)</p>	<p>ซูเกียรติบุญเกษรพันธ์ (2550)</p>	<p>บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์ (2552)</p>	<p>บุญยกูล หัตถ์ถึก (2556)</p>	<p>กมลทิพย์ ใจดี (2556)</p>	<p>ธนาคารโลก (2555) (อ้างถึงไมไกรส ภัทรากาท, 2557)</p>	<p>ความถี่</p>
<p>41. คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรในด้านต่างๆ และรวมทั้งตรวจสอบและกำกับทิศทางการบริหาร</p>								<p>✓</p>	<p>1</p>
<p>42. การวัดประเมินผล โรงเรียนและนักเรียนควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น</p>								<p>✓</p>	<p>1</p>

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบ การจัดการกระบวนการในตาราง 8 พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีจำนวน 42 องค์ประกอบ แต่เนื่องจากบางองค์ประกอบมีความหมายคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็น กลุ่มเดียวกันได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน ดังนี้

**1. การจัดโครงสร้างองค์การ** องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและ สถานการณ์ การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน (Koontz and Wehrich, 1998) การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน (Bridges and Roquemore, 2004) จัดโครงสร้างองค์การและกำหนดภาระหน้าที่ได้ชัดเจนเหมาะสม (สำนักงาน เลขาธิการคุรุสภา, 2549) การพัฒนาโครงสร้างของโรงเรียน การวางระบบงาน (บรรเจิด อุณหณีรัตน์, 2552) รวมความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 50.00

**2. การมุ่งเน้นบุคลากร** องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม (Koontz and Wehrich, 1998) การมอบหมายงาน (Bridges and Roquemore, 2004) การเสริมสร้างพลังอำนาจ การจูงใจบุคลากร การพัฒนาบุคลากร (ชูเกียรติ บุญเกษม, 2550) การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเสริมศักยภาพ การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ การสร้างบรรยากาศการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน (บรรเจิด อุณหณีรัตน์, 2552) กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสู่วัตถุประสงค์ การควบคุม คุณภาพ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (บุญยกุล หัตถกี, 2556) การให้ความสำคัญกับ ผู้มีส่วนได้เสีย (กมลทิพย์ ใจดี, 2556) โรงเรียนควรมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ บุคลากรครูและบุคลากรสนับสนุนเพื่อให้ครูได้จัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและกำกับทิศทางการบริหาร (ธนาคารโลก, 2555) อ้างถึงในไกรยส ภัทราวาท, 2557) รวมความถี่เท่ากับ 7 คิดเป็น ร้อยละ 87.50

**3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง** องค์ประกอบที่มีความหมาย คล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การติดต่อสื่อสาร (Bridges and Roquemore, 2004) ประยุกต์ใช้ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา วิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการบริหาร

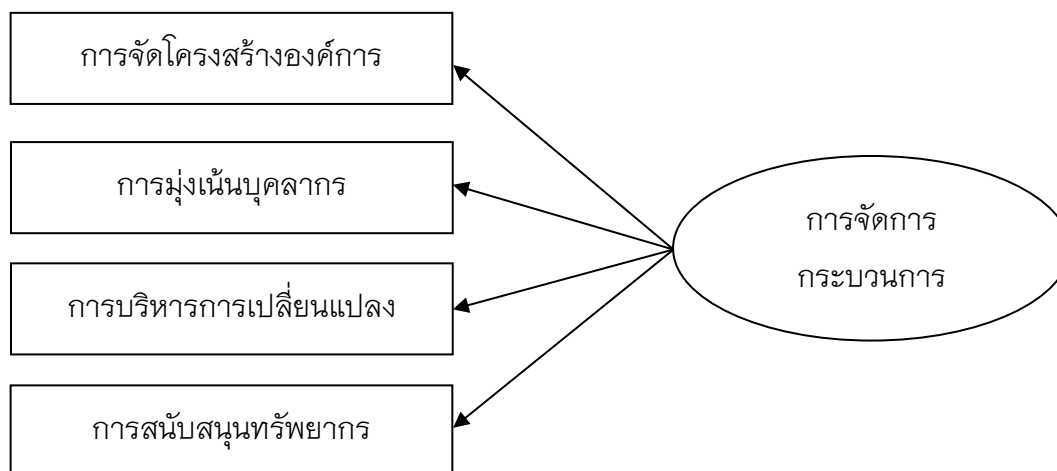
การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ชูเกียรติ บุญเกะนันท์, 2550) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (บรรเจิด อุ้มฉวีรัตน์, 2552) ควรมีโอกาสความรับผิดชอบของโรงเรียนทั้งในเรื่องงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดประเมินผล โรงเรียน และนักเรียนควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น (ธนาคารโลก, 2555 อ้างถึงในไกรยส ภัทราวาท, 2557) รวมความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 62.50

**4. การสนับสนุนทรัพยากร** องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน มีดังนี้ การประสานทรัพยากร (Bridges and Roquemore, 2004) การสร้างนวัตกรรมใหม่ในระบบงาน (บุญยกุล หัตถกิจ, 2556) กระบวนการสนับสนุน (กมลทิพย์ ใจดี, 2556) โรงเรียนควรมีความเป็นอิสระในเรื่องงบประมาณและการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนการสอน คณะกรรมการสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ (ธนาคารโลก, 2555 อ้างถึงในไกรยส ภัทราวาท, 2557) รวมความถี่เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 50.00

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของการจัดการกระบวนการ ได้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การจัดโครงสร้างองค์การ
2. การมุ่งเน้นบุคลากร
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. การสนับสนุนทรัพยากร

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบ  
การจัดการกระบวนการ เพื่อใช้ในการวิจัยดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบการจัดการกระบวนการ

### 3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบจัดการกระบวนการ

#### 3.4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การจัดโครงสร้างองค์การ”

ซูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550, หน้า 30) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องออกแบบโครงสร้างองค์การให้ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบอะไร เพื่อให้ทราบขั้นตอนหรือวงจรในการปฏิบัติงานระบบ การดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจ การเลื่อนไหล การปฏิบัติงาน ขอบเขตการทำงาน และการติดต่อประสานงาน โดยความหมาย โครงสร้างองค์การ หมายถึง การกำหนดภาพรวมขององค์การเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การมีการแสดงรายละเอียดของสายการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการกระจายอำนาจในการบริหาร เป็นระบบการติดต่อสื่อสารที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์คนหรือกลุ่มคน และทรัพยากรเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับฉันทลักษณ์ (2551, หน้า 240) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบ งาน และอำนาจเพื่อที่จะควบคุมให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

หรืออาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ สอดคล้องกับสมาน อัครภูมิ (2553, หน้า 167) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบงานซึ่งแสดงให้เห็นสายการรายงานและการบังคับบัญชาในการดำเนินงานขององค์การ โครงสร้างองค์การจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบและกิจกรรมตามพันธกิจขององค์การ และแสดงให้เห็นว่าส่วนงานต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันและกันอย่างไร โครงสร้างองค์การที่สมบูรณ์ควรแสดงให้เห็นตำแหน่งแห่งที่ของบุคคลในองค์การ สายการบังคับบัญชาและการรายงาน สายการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารที่เป็นทางการ สอดคล้องกับศศกร ไชยคำหาญ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นผลจากการออกแบบองค์การในวิธีแบ่งงานและความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การแสดงถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์การ ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การจะระบุและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน กลไกการประสานงาน รูปแบบปฏิกริยาสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ การรายงานช่องทางติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดหรือทำให้เกิดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์การที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 86) กล่าวถึงการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม สรุปได้ว่า ในองค์การหนึ่ง ๆ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารองค์การหลายปัจจัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structures) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การเนื่องจากเป็นวิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งงานใดและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร การตัดสินใจในการทำงานในองค์การจะต้องมีการร่วมกันคิดและตัดสินใจ โครงสร้างองค์การควรเป็นไปตามความจำเป็นของสิ่งที่ต้องทำ (From Follow Function) เพื่อประสิทธิผลขององค์การและให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและงานที่ทำอยู่ในองค์การ การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องของการจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อให้ความร่วมมือในหมู่สมาชิก มีขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สะดวก และคล่องตัว มอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร มีกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การจัดโครงสร้างองค์การ” ได้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดระบบในองค์การ โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบ งาน และอำนาจ ที่สะท้อนให้เห็นการแบ่งงานวิธีประสานงานและควบคุมงานที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนหรือกลุ่มคน และทรัพยากรเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ ดังนี้ 1) มีการแสดงรายละเอียดของสายการบังคับบัญชา เป้าหมาย ขอบข่าย และภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน 2) มีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างเหมาะสม 3) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สะดวก และคล่องตัว 4) มีกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ 5) โครงสร้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### 3.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การมุ่งเน้นบุคลากร”

ทรงพล เจริญคำ (2552, หน้า 45) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องยอมรับว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับครูและบุคลากร โดยการนำระบบและวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อจูงใจครูและบุคลากรให้มีความรักในโรงเรียน มีความจริงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสนใจ เอาใจใส่ ดูแลและให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกับ Sergiovanni (1982, p. 332) ที่กล่าวว่า ถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากครูและบุคลากรในโรงเรียนแล้ว ความสำเร็จของงานหรือของโรงเรียนนั้นจะมีน้อยมาก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมุ่งหวังจะหาผลงานแล้วควรแสวงหาช่องทางที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555, หน้า 67) ได้กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2555-2556 ในด้านการมุ่งเน้นบุคลากรว่า เป็นการตรวจประเมินถึงความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อีกทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557, หน้า 33-38) ที่ได้กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียน



มาตรฐานสากล ปี 2557-2558 ไว้ในหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรว่า การมุ่งเน้นบุคลากรเน้นวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญ ที่นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจบุคลากรให้ทำงานเพื่อสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความสำเร็จ โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยประเมินสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรของโรงเรียน ความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร วิธีการตอบสนองความต้องการทั้งหลายเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผล รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่โรงเรียนทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยและสนับสนุนการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ 2) ความผูกพันของบุคลากร โดยประเมินระบบของโรงเรียนในเรื่องการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของบุคลากร เพื่อเกื้อหนุนและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียน และผลการดำเนินการที่ดีของโรงเรียน

นอกจากนั้นบุญกุล หัตถกิจ (2556, หน้า 96) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นบุคลากรในลักษณะที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานว่าควรประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การมอบอำนาจและมีส่วนร่วม 3) การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กร 4) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 5) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน 6) การสร้างแรงจูงใจ และ 7) ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากร ส่วน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2553, หน้า 5) ได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรว่า หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้ 1) การแสดงให้เห็นถึง

ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร 2) การยกย่องชมเชยบุคลากร

ที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการกับผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5) การสร้าง

สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย และ Szilagyi (1984 อ้างถึงในเดชกฤติ หล้าเนตร, 2557, หน้า 11) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้จะต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้องใช้ประเมิน 3) เลือกวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ทำงานไปแล้ว

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การมุ่งเน้นบุคลากร” ได้ว่า หมายถึง การให้ความสำคัญและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุขในการทำงาน ด้วยการนำระบบและวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียนและผลการดำเนินงานที่ดีของโรงเรียน ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ ดังนี้

- 1) บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะและความรู้อย่างต่อเนื่องตามความต้องการและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2) บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 3) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความสุขพันต่อโรงเรียน
- 4) บุคลากรได้รับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และ
- 5) มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากรให้ปลอดภัย มั่นคง และเกื้อกูลต่อการทำงาน

### 3.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”

การบริหารจัดการที่สำคัญในปัจจุบัน คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นวิธีการบริหารงานที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการในการบริหารงานได้อย่างสอดคล้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีความสามารถที่แตกต่างเหนือคู่แข่ง สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (จิระประภา โมจิตะ, 2554, หน้า 139) การเปลี่ยนแปลงองค์กร จะเริ่มต้นจากแรงผลักดันของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งริเริ่มและพัฒนา

แนวทางในการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Cerrell, Jennings and Heavrin, 1997, p. 619) การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเพิ่มเติมภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่การเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, หน้า 1) รัศมี เจริญรัตน์ (2551, หน้า 25) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ ซึ่งกุญแจสำคัญดอกแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง สำหรับวิลาวัณย์ จารุอริยานนท์ (2553, หน้า 17) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ในด้านคน โครงสร้าง เทคโนโลยี และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโต และบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับสมาน อัครภูมิ (2558, หน้า 206-207) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการปรับเปลี่ยนองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การในอนาคต เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นที่ยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร เพื่อความอยู่รอดขององค์การ กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่องค์การควรดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง 2) จัดกิจกรรม หรือ ชุดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดระดับและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4) จัดระบบและแนวทางสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 5) มีฝ่ายหรือแหล่งสนับสนุนทรัพยากรให้คำปรึกษาและเสริมพลังอำนาจในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับบุญกุล อุบลบาน (2553, หน้า 164-176) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและได้เสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดเป้าหมาย 3) สร้างและ

กำหนดทางเลือก 4) วางแผน 5) ปฏิบัติตามแผน 6) เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง และ 7) ประเมินผล สอดคล้องกับ Kotter และ Cohen (2002, หน้า 7) ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงที่ได้ร่วมกันเขียนหนังสือ The Heart of Change โดยอธิบาย รายละเอียดของขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สร้างความรู้สึกรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Increase Urgency) 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the Guiding Team) 3) สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนถูกต้อง (Get the Vision Right) 4) สื่อสารเพื่อให้ทุกคน ยอมรับและสนับสนุน (Communicate for Buy-In) 5) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง (Empower action) 6) สร้างความสำเร็จให้เป็นที่ประจักษ์ในระยะสั้น (Create Short-Term Wins) 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่ย่อท้อ (Don't Let Up) และ 8) รักษาผล การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Make Change Stick) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (2550, หน้า 8-25) ที่กล่าวถึง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ บรรลุผล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมการ เป็นขั้นตอนก่อนนำ การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร ประกอบด้วยกิจกรรม คือ การจัดตั้งคณะทำงานบริหาร การเปลี่ยนแปลง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอน และวิธีการทำงานร่วมกัน และ กำหนดแผนกิจกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมระยะเวลา 2) การดำเนินการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจ กรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการ โดยเน้นการสร้าง ความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ รับรู้ (Awareness) ศรัทธา (Passion) ศึกษาวิธี (Education) และมีความสามารถ (Competence) และ 3) การสนับสนุนให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง ยั่งยืน ได้แก่ รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี การทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง และ การติดตามผล

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การบริหารการ เปลี่ยนแปลง” ได้ว่า หมายถึง การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้เกิด การปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ ซึ่งนิยามดังกล่าว

กำหนดตัวบ่งชี้ได้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องร่วมกำหนดระดับและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะทำงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ 4) ผู้บริหารมีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้กับคนที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ 6) ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 7) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ด้วยการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า

#### 3.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การสนับสนุนทรัพยากร”

ทรัพยากรเป็นตัวกลางที่ทำให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายดังที่วางไว้ ทรัพยากรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจกรรมทุก ๆ ด้านขององค์กร หากองค์กรใดมีทรัพยากรเพียงพอและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ ทั้งยังมีการบริหารจัดการที่ดี ก็จะมีส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีคุณภาพ (Bender, 1983, p. 6) ซึ่งการสนับสนุนทรัพยากรนั้น Hoy and Forsyth (1986, p. 158) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน เช่นเดียวกับ Podgurski (1990, pp. 92-93) ที่ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการจัดหาหรือจัดการทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน เช่น สามารถจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอกับความต้องการ และครูในโรงเรียนได้รับวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2001, p. 199) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารด้านบุคลากร การเงิน และอาคารสถานที่ เพื่อช่วยเหลือให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วน Miles (1973, pp. 435-437) กล่าวว่า หัวใจหลักของการใช้ทรัพยากร คือ การให้การสนับสนุนทรัพยากรให้สมาชิกในองค์กรแต่ละคนมีความรู้สึกที่ตนเองไม่รับภาระหนักเกินไป การใช้วัสดุ อุปกรณ์ทุกชนิดที่มีอยู่จะต้องคุ้มค่าและมีให้สมาชิกในองค์กรใช้อย่างเพียงพอ การใช้ทรัพยากรในหน่วยงานที่มีสุขภาพองค์กรสมบูรณ์การทำงานของบุคลากรจะเป็นไปตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละคน อีกทั้งปริมาณจะต้องมี

ความหนักเบาพอ ๆ กัน จึงจะให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Robbins and Coulter (2007, pp. 110–115) กล่าวถึงเทคนิคในการจัดสรรทรัพยากรไว้ว่า เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายขึ้นแล้วผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจว่าจะทำอย่างไรหรือจะมีวิธีการใด คือ เน้นที่จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายให้ได้ องค์การจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทั้งหลายร่วมกันซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ คน สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนต่าง ๆ เช่น ชื่อตราสินค้า สิทธิบัตร ชื่อเสียง ฐานข้อมูล รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ เทคนิคที่จะจัดสรรทรัพยากรขององค์การ มี 4 วิธี คือ 1) การทำงานประมาณ คือ แผนที่เป็นตัวเลขสำหรับจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ

2) การกำหนดกิจกรรม คือ การกำหนดหรือมอบหมายกิจกรรมให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติ อาจมีรายละเอียดของงานบุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติและเงื่อนไขเวลาในการปฏิบัติจนเสร็จงาน 3) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven Analysis) คือ เครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดคุ้มทุน และ 4) โปรแกรมเชิงเส้นตรง (Linear Programming) คือ เทคนิคทางคณิตศาสตร์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาการจัดสรรทรัพยากร ปัญหาที่อาจใช้โปรแกรมเชิงเส้นตรงแก้ไข เช่น การจัดสรรบุคลากรให้กับโครงการต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งแนวคิดโปรแกรมเชิงเส้นตรง คือ ทรัพยากรขององค์การมีอยู่อย่างจำกัด (Limited Resources) ในขณะที่เป้าหมายหรือผลที่ต้องการต้องดีที่สุด (Optimization) สอดคล้องกับกมลลาศน์ ศรประสิทธิ์ (2553, หน้า 93) ที่ให้ความหมายของการสนับสนุนทรัพยากรไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การในเรื่องการจัดทำงบประมาณ การกำหนดกิจกรรม การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา รวมทั้งการติดตามดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับศิริพร สุขสวัสดิ์ (2551, หน้า 18–20) กล่าวถึงบทบาทและภารกิจของผู้บริหารในฐานะผู้ใช้ทรัพยากรว่ามี ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายและแผนของสถานศึกษาเป็นการจัดให้มีการทำแผนงานของสถานศึกษาของตนขึ้น เพื่อจะได้ทราบว่าในช่วงเวลาต่าง ๆ นั้น จะต้องจัดทำกิจกรรมอะไรบ้าง อันจะเป็นแนวทางในการแสวงแสวงหรือการกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในสถานศึกษา
- 2) กำหนดทรัพยากรที่ต้องการจากแผนกิจกรรมของหน่วยงานหรือสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องรวบรวมความต้องการด้านทรัพยากรจากแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยจำแนกเป็นหมวดหมู่ที่ต้องการได้อย่างชัดเจนและที่สำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องเรียงลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อให้รู้ว่าควรจะดำเนินกิจกรรมใด ก่อน-หลัง ทั้งนี้เพื่อสะดวก

ในการบริหารทรัพยากรที่ได้มาให้สอดคล้องกับกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ 3) การแสวงหาทรัพยากร บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ บทบาทในการแสวงหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการของสถานศึกษา การแสวงหาทรัพยากรการศึกษาจะต้องแสวงหาจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน เงินบริจาค เป็นต้น 4) การจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรที่ได้มานั้น อาจจะได้มาใน 2 รูปแบบ คือ ในรูปแบบของจำนวนรวมและทรัพยากรจำแนกเป็นรายโครงการหรือกิจกรรม ถ้าหากได้มาในรูปของจำนวนรวม ผู้บริหารต้องจัดสรรทรัพยากรที่ได้มาให้กับโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาจจะต้องดำเนินการ คือ 4.1) กำหนดเกณฑ์ในการจัดสรร เช่น ความสอดคล้องกับนโยบาย การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผู้บริการ เป็นต้น 4.2) เรียงลำดับความสำคัญของโครงการ โดยอาจถือความริบด่วนของโครงการ หรือความสนองตอบต่อนโยบายของโรงเรียน หรือหน่วยเหนือเป็นหลัก ในการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการ และ 4.3) ตามหลักความพร้อมของโครงการ โดยจัดสรรในลักษณะที่โครงการใดมีความพร้อมในการดำเนินการก็จะจัดสรรให้ก่อน 5) การใช้ทรัพยากร การใช้ทรัพยากรเป็นการดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยแผนงานหรือโครงการเป็นตัวชี้้นำในการใช้ทรัพยากรต่างๆ โดยมีขั้นตอนตั้งแต่ กำหนดแผนการใช้ ซึ่งควรจะกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับกิจกรรมของโครงการ และการควบคุมการใช้ เป็นการดูแลการใช้ทรัพยากรของผู้เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรให้ตรงกับคุณลักษณะ ประหยัด และมีประสิทธิภาพ 6) การประเมินการใช้การประเมินการใช้ทรัพยากรมีความสำคัญมากแต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมองข้ามขั้นตอนนี้ไป การประเมินการใช้ทรัพยากรอาจจะมองในด้านต่อไปนี้ คือ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพของทรัพยากร ความเพียงพอของทรัพยากร และปัญหาอุปสรรคในการใช้ทรัพยากร

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การสนับสนุนทรัพยากร” ได้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดหาหรือจัดการทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน โดยมีการกำหนดนโยบายและแผนงานของสถานศึกษา เพื่อกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการแสวงหาทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากร การควบคุมดูแลการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเงื่อนไข และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา การประเมินการใช้ทรัพยากร และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและแผนงานของสถานศึกษา เพื่อกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ 2) ผู้บริหารมีการ

แสวงหาและระดมทรัพยากรจากแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ 3) ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรที่ได้มาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน 4) ผู้บริหารมีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเงื่อนไข และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา และ 5) ผู้บริหารมีการประเมินการใช้ทรัพยากร และแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้น

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การจัดโครงสร้างองค์การ การมุ่งเน้นบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนทรัพยากรในโมเดลการวัดการจัดการกระบวนการ ดังตาราง 9

ตาราง 9 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในโมเดลการวัดการจัดการกระบวนการ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การจัดโครงสร้างองค์การ	ความสามารถของผู้บริหารในการจัดระบบในองค์การ โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบ งาน และอำนาจ ที่สะท้อนให้เห็นการแบ่งงานวิธีประสานงานและควบคุมงานที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนหรือกลุ่มคน และทรัพยากรเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการแสดงรายละเอียดของสายการบังคับบัญชา เป้าหมาย ขอบข่าย และภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน</li> <li>2. มีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างเหมาะสม</li> <li>3. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สะดวก และคล่องตัว</li> <li>4. มีกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>5. โครงสร้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น และทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การมุ่งเน้น บุคลากร	<p>การให้ความสำคัญและการสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากร มีความมุ่งมั่น มีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความสุขในการทำงาน ใน การนำระบบและวิธีการต่างๆ มาใช้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุน ความสำเร็จของผู้เรียนและผล การดำเนินงานที่ดีของโรงเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรได้รับการพัฒนา สมรรถนะและความรู้อย่าง ต่อเนื่องตามความต้องการและ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>2. บุคลากรได้รับการสนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ</li> <li>3. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศใน การทำงานให้บุคลากรมีความ พึงพอใจและมีความผูกพันต่อ โรงเรียน</li> <li>4. บุคลากรได้รับการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม</li> <li>5. มีการจัดสภาพแวดล้อมการ ทำงานของบุคลากรให้ ปลอดภัย มั่นคง และเอื้อต่อการ การทำงาน</li> </ol>
การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	<p>การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม และ สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการ ยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการสร้างความ ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะ ต้องมีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องร่วม กำหนดระดับและเป้าหมายที่ ต้องการให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะ ทำงาน และมอบหมายความ รับผิดชอบ</li> </ol>

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
	<p>ช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ</p>	<p>4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้กับคนทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์</p> <p>6. ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>7. ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ด้วยการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า</p>
<p>การสนับสนุนทรัพยากร</p>	<p>ความสามารถของผู้บริหารในการจัดหาหรือจัดการทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน โดยมี</p> <p>การกำหนดนโยบายและแผนงานของสถานศึกษา เพื่อกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ การแสวงหาทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากร การควบคุม</p>	<p>1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและแผนงานของสถานศึกษา เพื่อกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้</p> <p>2. ผู้บริหารมีการแสวงหาและระดมทรัพยากรจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ</p> <p>3. ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรที่ได้มาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน</p>

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
	ดูแลการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเงื่อนไข และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา การประเมินการใช้ทรัพยากร และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4. ผู้บริหารมีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเงื่อนไข และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา 5. ผู้บริหารมีการประเมินการใช้ทรัพยากร และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 4. การจัดการกระบวนการเรียนรู้

##### 4.1 ความหมายการจัดการกระบวนการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

จุฑารัตน์ เนียมกลาง (2558, หน้า 70) กระบวนการเรียนรู้หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนหรือการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา สำนักวิชาการและมาตรฐาน (2553 ก, หน้า 24) นิยามว่า กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้เรียนใช้ในการแสวงหาความรู้สร้างความเข้าใจ สร้างองค์ความรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพตามที่มุ่งหวังในหลักสูตร ส่วนพิชาน บุญยะมาน (2549, หน้า 13) ให้ความหมายของการจัดการกระบวนการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายสาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียน และการวัดผลประเมินผลที่มุ่งพัฒนาคนให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สอดคล้องกับพัฒนา สี่หามู (2553, หน้า 87) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการจัดเนื้อหาสาระการเรียนการสอนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยวิธีการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสัมฤทธิ์ ทางเพ็ง (2551, หน้า 111) สรุปว่าการจัดการกระบวนการเรียนรู้เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

และการจัดเนื้อหาสาระการเรียนการสอนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยวิธีการที่เหมาะสม ประกอบด้วย การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย การเน้นกระบวนการคิด การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่าการจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างมีขั้นตอนหรือการใช้วิธีการที่มีระบบช่วยให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างองค์ความรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพตามความมุ่งหวัง

#### 4.2 ความสำคัญการจัดกระบวนการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของชีวิตและแสดงว่าบุคคลผู้นั้นมีความเจริญก้าวหน้า การเรียนรู้จึงเป็นหัวใจของการศึกษา ซึ่งบทบาทและหน้าที่หลักของสถานศึกษาทุกแห่งก็คือ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ (พัฒนา สีสานู, 2553, หน้า 83) กระบวนการเรียนรู้เป็นปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน กิจกรรมการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะมีผลต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 162) กล่าวว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นสำหรับนักเรียนโดยตรง นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมมากที่สุด และถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553, หน้า 33-34) ที่กล่าวว่า ระบบการจัดการเรียนรู้ช่วยให้การจัดการเรียนรู้บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีระเบียบไม่สับสน กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปตามลำดับขั้น สามารถตรวจสอบได้ว่ามีจุดบกพร่องที่ใดบ้าง เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด สามารถตรวจสอบได้ว่าการจัดการเรียนรู้ได้ผลเพียงใด เป็นวิธีหนึ่งในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน ทำให้ผู้สอนต้องวางแผนการจัดการเรียนรู้ ต้องดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้และต้องวัดผลประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนด เป็นการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนไปในตัวเอง การจัดกระบวนการเรียนรู้ทำให้องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและมีความสำคัญต่อกันและกันอย่างใกล้ชิดและชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่บัญญัติแนวทางการจัด

การศึกษาไว้โดยกล่าวถึงหลักการสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้ในมาตรา 22 ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และมาตรา 24 ระบุว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, 2558, หน้า 7-8)

ดังนั้นการจัดกระบวนการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน ด้วยช่วยให้การจัดการเรียนรู้บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ไม่สับสน ทำให้องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและมีความสำคัญต่อกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### 4.3 องค์ประกอบ “การจัดกระบวนการเรียนรู้”

4.3.1 องค์ประกอบตามทัศนะของ Sahin (2009) ให้ทัศนะว่าการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อจัดความพร้อมแก่ผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) การจัดให้มีเนื้อหาสาระแกนกลาง และทักษะการเรียนรู้ 2) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 3) การสอน และการเรียนรู้ในบริบท และประเด็นในศตวรรษที่ 21 4) การวัดและประเมินผลทักษะแบบศตวรรษที่ 21

4.3.2 องค์ประกอบตามทัศนะของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 117) ที่เสนอองค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 1) การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย 3) การเน้นการคิด 4) การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

4.3.3 องค์ประกอบตามทัศนะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552, หน้า 8) กล่าวถึงการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) การสำรวจความต้องการความสนใจของผู้เรียน 2) การเตรียมการของครูเกี่ยวกับการวางแผนการเรียนการสอน และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ 4) การประเมินผล และ 5) การสรุปและนำไปประยุกต์ใช้

4.3.4 องค์ประกอบตามทัศนะของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค, หน้า 24) ที่กล่าวถึงภาพความสำเร็จของการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการนำจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมในระยะที่ 5 ซึ่งเป็นการปรับวิถีการเรียนรู้สู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนมีความสุข มีความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะตามจุดเน้น 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ 3) ครูเป็นครูมืออาชีพ 4) โรงเรียนมีการจัดการความรู้ 5) มีเครือข่ายร่วมพัฒนาที่เข้มแข็ง และ 6) สาธารณชนยอมรับและมีความพึงพอใจ

4.3.5 องค์ประกอบตามทัศนะของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 ค, หน้า 23) ที่เสนอยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้โดยมีจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนี้ 1) เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ 2) กระตุ้น เร่งรัดส่งเสริมสนับสนุนการนำจุดเน้นไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทุกรูปแบบ 3) สร้างความพร้อมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนในการนำจุดเน้นสู่การปฏิบัติ และ 4) สร้างความเข้มแข็งของการกำกับ ติดตาม และประเมินผลให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนตามจุดเน้น

4.3.6 องค์ประกอบตามทัศนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553, หน้า 5) ที่กล่าวถึงหลักการพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การเตรียมความพร้อมพื้นฐานของผู้สอน ได้แก่ การเตรียมตัวผู้สอน ด้านความรู้ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้และด้านการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้

- 2) การวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การเตรียมเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อ เตรียมแบบทดสอบและข้อสอบ 3) การใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ เช่น หลักความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการเร้าความสนใจ หลักการเสริมแรง และ
- 4) หลักการประเมินผลและรายงานผล

4.3.7 องค์ประกอบตามทัศนะของพัฒนา สีหามู (2553, หน้า 93) สรุปว่าองค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 3) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

4.3.8 องค์ประกอบตามทัศนะของสุริยา กลิ่นบานชื่น (2558, หน้า 84-86) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากที่สุดดังนี้ 1) การวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) การออกแบบ (Design) เลือกแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนา (Development) ได้แก่ การสร้างวัสดุ การเลือกใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4) การนำไปประยุกต์ใช้ (Implementation) คือ การนำสิ่งที่สร้างขึ้นนั้นไปใช้เรียนจริง และ 5) การประเมิน (Evaluation) เป็นการประเมินว่าการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

4.3.9 องค์ประกอบตามทัศนะของประไพลิน จันทน์หอม (2559, หน้า 21) ได้สรุปหลักการพื้นฐานที่ควรคำนึงถึงเพื่อช่วยให้การออกแบบการเรียนการสอนมีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ 2) คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เวลาที่ใช้คุณภาพการสอน เจตคติและความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) รู้จักประยุกต์ใช้หลักการเรียนการสอน วิธีสอน รูปแบบการเรียนการสอน ให้เหมาะสมกับระดับวัยของผู้เรียนและเนื้อหาสาระ 4) ใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย 5) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) มีการประเมินผลครอบคลุมทั้งกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลผู้เรียน และ 7) องค์ประกอบการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กัน

จากทัศนะและผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้ข้างต้น สามารถสังเคราะห์ได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้

องค์ประกอบของ การจัดกระบวนการเรียนรู้	Sahin (2009)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552)	สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 ค)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553)	พัฒนาะ สีหามู (2553)	สุริยา กสิณปานชื่น (2558)	ประไพสิน จันทน์หอม (2559)	ความถี่
1. การจัดให้มีเนื้อหาสาระแกนกลาง และทักษะการเรียนรู้	✓									1
2. การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในศตวรรษที่ 21	✓									1
3. การสอน และการเรียนรู้ในบริบท และประเด็นในศตวรรษที่ 21	✓									1
4. การวัดและประเมินผลทักษะแบบศตวรรษที่ 21	✓									1
5. การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		✓					✓			2
6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย		✓								1
7. การเน้นการคิด		✓								1
8. การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้		✓					✓			2



ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การจัดกระบวนการเรียนรู้	Sahin (2009)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552)	สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 ค)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553)	พัฒนา สีหามู (2553)	สุริยา กสิณปานชื่น (2558)	ประไพสิน จันทน์หอม (2559)	เก็บยอด
9. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง		✓					✓			2
10. การสำรวจความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน			✓							1
11. การเตรียมการของครูเกี่ยวกับการวางแผนการเรียน การสอน และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้			✓							1
12. การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้			✓							1
13. การวัดและประเมินผล			✓							1
14. การสรุปและนำไปประยุกต์ใช้			✓							1
15. ผู้เรียนมีความสุข มีความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ ตามจุดเน้น				✓						1

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การจัดกระบวนการเรียนรู้	Sahin (2009)	สัมฤทธิ์ ภาวะพึ่ง (2551)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552)	สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 ค)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553)	พัฒนา สีหามู (2553)	สุริยา กสิณปานชื่น (2558)	ประไพสิน จันทน์หอม (2559)	เก็บยอด
16. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่				✓						1
17. ครูเป็นครูมืออาชีพ				✓						1
18. โรงเรียนมีการจัดการความรู้				✓						1
19. มีเครือข่ายร่วมพัฒนาที่เข้มแข็ง				✓						1
20. สาธารณชนยอมรับและมีความพึงพอใจ				✓						1
21. เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้					✓					1
22. กระตุ้น เร่งรัด ส่งเสริมสนับสนุนการนำจุดเน้นไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมทุกรูปแบบ					✓					1

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การจัดกระบวนการเรียนรู้	Sahin (2009)	สังฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552)	สำนักงานการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 ค)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553)	พัทธนะ สีหามู (2553)	สุรียา กลิ่นบานชื่น (2558)	ประไพลีน จันทน์หอม (2559)	ความถี่
23. สร้างความพร้อมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ในการนำจุดเน้นสู่การปฏิบัติ					✓					1
24. สร้างความเข้มแข็งของการกำกับ ติดตาม และประเมินผลให้เป็น เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนตามจุดเน้น					✓					1
25. การเตรียมความพร้อมพื้นฐานของผู้สอน ได้แก่ การเตรียมตัว ผู้สอนด้านความรู้ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้และด้านการแก้ปัญหา การจัดการเรียนรู้						✓				1
26. การวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การเตรียมเขียน แผนการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อ เตรียมแบบทดสอบและซ่อมสอน						✓				1

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การจัดกระบวนการเรียนรู้	Sahin (2009)	สัมฤทธิ์ ภาวะพึง (2551)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552)	สำนักบริหารการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 ค)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553)	พัฒนา สีหามู (2553)	สุริยา กสิณปานชื่น (2558)	ประไพลีน จันทน์หอม (2559)	ความถี่
27. การใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ เช่น หลักความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการเร้าความสนใจ หลักการเสริมแรง						✓				1
28. หลักการประเมินผลและรายงานผล						✓				1
29. การวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ในการสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้								✓		1
30. การออกแบบ (Design) เลือกแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้								✓		1
31. การพัฒนา (Development) ได้แก่ การสร้างวัสดุ การเลือกใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์								✓		1

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การจัดกระบวนการเรียนรู้	Sahin (2009)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552)	สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 ค)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553)	พัฒนาะ สีหามู (2553)	สุริยา กิลินปานชื่น (2558)	ประไพสิน จันทน์หอม (2559)	ความถี่
32. การนำไปประยุกต์ใช้ (Implementation) คือ การนำสิ่งที่สร้างขึ้น นั้นไปใช้เรียนจริง								✓		1
33. การประเมิน (Evaluation) เป็นการประเมินว่าการเรียนการสอน บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่								✓		1
34. การคำนึงถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ									✓	1
35. คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เวลาที่ใช้คุณภาพการสอน เจตคติและความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียน									✓	1

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การจัดกระบวนการเรียนรู้	Sahin (2009)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552)	สำนักบริหารและมาตรฐานการศึกษา (2553 ค)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553 ค)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553)	พัฒนา สีหามู (2553)	สุริยา กลิ่นบานชื่น (2558)	ประไพสิน จันทร์หอม (2559)	เก็บยอด
36. รู้จักประยุกต์ใช้หลักการเรียนการสอน วิธีสอน รูปแบบการเรียน การสอน ให้เหมาะสมกับระดับวัยของผู้เรียนและเนื้อหาสาระ								✓		1
37. ใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย								✓		1
38. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง								✓		1
39. มีการประเมินผลครอบคลุมทั้งกระบวนการเรียนการสอนและ การประเมินผลผู้เรียน								✓		1
40. องค์ประกอบกระบวนการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กัน								✓		1

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการจัดการเรียนรู้ ในตาราง 10 พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 40 องค์ประกอบ แต่เนื่องจากบางองค์ประกอบมีความหมายเหมือนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน ดังนี้

**1. การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้ การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 (Sahin, 2009) การมุ่งเน้นผู้เรียน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551) การสำรวจความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2552) ผู้เรียนมีความสุข มีความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะตามจุดเน้น (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2553 ค) เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 ค) การวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้ การใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553) การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (พัฒนา สีสาน, 2553) การวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้ การออกแบบ (Design) เลือกแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ (สุริยา กลิ่นบานชื่น, 2558) การคำนึงถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ (ประไพลิน จันทน์หอม, 2559) รวมความถี่เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 100

**2. การจัดการความรู้ของครู** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้ การสอนและการเรียนรู้ในบริบท และประเด็นในศตวรรษที่ 21 (Sahin, 2009) การเตรียมการของครูเกี่ยวกับการวางแผนการเรียนการสอน และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2552) ครูเป็นครูมืออาชีพ โรงเรียนมีการจัดการความรู้ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2553 ค) สร้างความพร้อมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนในการนำจุดเน้นสู่การปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 ค) การเตรียมความพร้อมพื้นฐานของผู้สอน ได้แก่ การเตรียมตัวผู้สอนด้านความรู้ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้และด้านการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553) รู้จักประยุกต์ใช้หลักการเรียนการสอน วิธีสอน รูปแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับระดับวัยของผู้เรียนและเนื้อหาสาระ ใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย (ประไพลิน จันทน์หอม, 2559) รวมความถี่เท่ากับ 6 คิดเป็นร้อยละ 66.67

**3. การวัดและประเมินผล** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้ การวัดและประเมินผลทักษะแบบศตวรรษที่ 21 (Sahin, 2009) การประเมินผล (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2552) สร้างความเข้มแข็งของการกำกับติดตาม และประเมินผลให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนตามจุดเน้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 ค) หลักการประเมินผลและรายงานผล (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553) การประเมิน (Evaluation) (สุรียา กลิ่นบานชื่น, 2558) การประเมินผลครอบคลุมทั้งกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลผู้เรียน (ประไพสิน จันทน์หอม, 2559) รวมความถี่เท่ากับ 6 คิดเป็นร้อยละ 66.67

**4. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551) มีเครือข่ายร่วมพัฒนาที่เข้มแข็ง (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2553 ค) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (พัฒนะ สีหามู, 2553) รวมความถี่เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 33.33

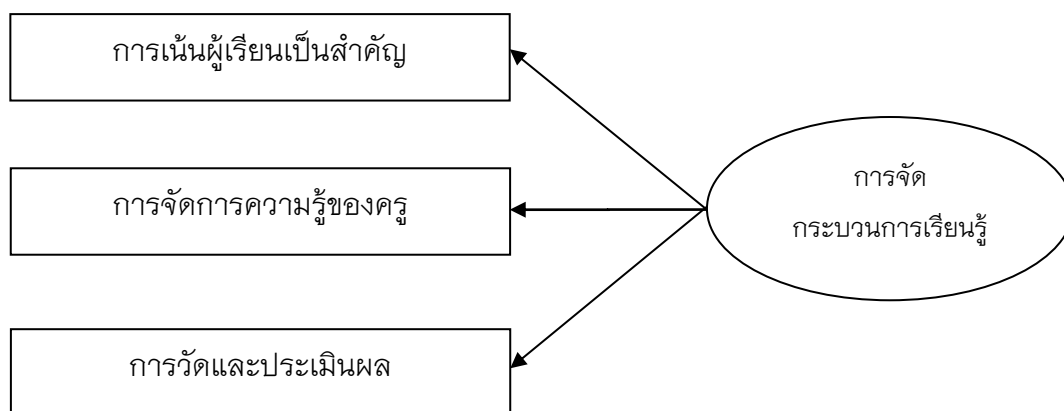
**5. การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้** องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้ การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551) การจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (พัฒนะ สีหามู, 2553) รวมความถี่เท่ากับ 2 คิดเป็นร้อยละ 22.22

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้ ได้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การจัดการความรู้ของครู
3. การวัดและประเมินผล

จากองค์ประกอบเบื้องต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ในการวิจัยดังภาพประกอบ 7





ภาพประกอบ 7 โมเดลการวัดการจัดการจัดกระบวนการเรียนรู้

#### 4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัด

##### กระบวนการเรียนรู้

##### 4.4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”

พัตนีย์ นันตา และคณะ (2556, หน้า 5) ให้นิยามการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า หมายถึง วิธีการสำคัญที่สามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ต้องการ ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองเรียนในเรื่องที่สอดคล้องกับความสามารถ และความต้องการของตนเอง มุ่งเน้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดเป็นทำเป็น และแก้ปัญหาเป็นโดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถเต็มศักยภาพด้วยตนเองเป็นสำคัญ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยมีครูเป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้การจัดการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับสำนักวิชาการและมาตรฐาน (2553 ก, หน้า 26) นิยามว่า การจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ บทบาทของครูจะเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้ชี้แนะ หรือผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้และลงมือปฏิบัติและสร้างสรรค์ความรู้โดยใช้วิธีการต่าง ๆ หลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความความถนัด ความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการสร้างสรรค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนมากที่สุด วิธีดำเนินการ คือให้

เสรีภาพแก่ผู้เรียนในการบรรลุเป็นผู้มีปัญญาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านประสบการณ์ตรง เช่น ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา การเรียนการสอนต้องมีการพัฒนาและกระตุ้นสติปัญญาให้มีความสามารถในการใช้เหตุผล รู้จักคิดวิเคราะห์ และใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับสำนักวิชาการและประมวลผล มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (2556, หน้า 1) กล่าวว่าการจัดการศึกษามีเป้าหมายสำคัญที่สุด คือ การจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาตนเองสูงสุด ตามกำลังหรือศักยภาพของแต่ละคน แต่เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านความต้องการ ความสนใจ ความถนัดและยังมีทักษะพื้นฐานอันเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการเรียนรู้ อันได้แก่ ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ความสามารถทางสมอง ระดับสติปัญญา และการแสดงผลของการเรียนรู้ออกมาในลักษณะที่ต่างกัน จึงควรมีการจัดการที่เหมาะสมในลักษณะที่แตกต่างตามเหตุปัจจัยของผู้เรียนแต่ละคน สอดคล้องกับพิมพันธ์ เดชะคุปต์ และเพยาว์ ยินดีสุข (2550, หน้า 26-29) ที่กล่าวถึงการพิจารณาการจัดการเรียนสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอนว่ามีตัวบ่งชี้คือ 1) ผู้สอนจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่เอง 2) ผู้สอนให้ผู้เรียนใช้ทักษะกระบวนการ คือ กระบวนการคิด กระบวนการกลุ่ม และสร้างความรู้ด้วยตนเอง 3) ผู้สอนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน คือ มีส่วนทั้งด้านปัญญา กาย อารมณ์ และสังคม รวมทั้งให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับทั้งสิ่งมีชีวิต และกับสิ่งที่ไม่มีชีวิต เช่น หนังสือ สถานที่ต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น 4) ผู้สอนสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งบรรยากาศทางกายภาพและจิตใจเพื่อให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข 5) ผู้สอนมีการวัดและประเมินผลทั้งทักษะ กระบวนการ ชีตความสามารถ ศักยภาพของผู้เรียน และผลผลิตจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการประเมินตามสภาพจริง 6) ผู้สอนพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และ 7) ผู้สอนเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คือ เป็นผู้จัดประสบการณ์ รวมทั้งสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางสร้างความรู้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 113) นิยามว่า การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการจัดเนื้อหาสาระที่สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้เรียนแต่ละคน เพื่อที่จะสามารถจัดกิจกรรมและเนื้อหาสาระการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง สร้างนิสัยในการเรียนที่สามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง ปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม มีการจัดสภาพ

การเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบ “การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีการจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ สามารถสร้างความรู้ด้วยตนเอง มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลสื่อและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ผู้เรียนทุกคนได้มีบทบาทในการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น บรรยายภาคในการเรียนเป็นแบบร่วมมือ ที่เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขและเต็มตามศักยภาพ โดยครูทำหน้าที่ช่วยเหลือให้กำลังใจ และอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน จากนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ครูจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตัวเอง 3) ครูจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ร่วมกัน 4) ครูจัดสภาพการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และทำให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข 5) ครูส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และ 6) ครูเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

#### 4.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การจัดการความรู้ของครู”

การจัดการความรู้เป็นการสร้าง การแสวงหา การค้นคว้ารวบรวมการจำแนกประเภทหรือหมวดหมู่ การจัดระบบ การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ทุกประเภท จากทุกแหล่งโดยอาศัยเครื่องมือสำคัญคือ คนและเทคโนโลยี ด้วยกลยุทธ์และกระบวนการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล หรือองค์กรในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและองค์กรโดยรวม (อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550, หน้า 89) O' Dell & Grayson (1998, pp. 154-174) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ที่ถูกต้องไปยังผู้ที่เหมาะสมเป็นผลให้เกิดความช่วยเหลือ ร่วมมือกันและมีการใช้ข้อมูลที่จะแปลไปสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ สอดคล้องกับมุสตีศิริวัฒนา (2552, หน้า 28) นิยามว่าการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่รวบรวมความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์

การทำงาน ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กรและความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่กระจุกกระจายอยู่ในองค์กร มาจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบให้เป็นความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ หรือถ่ายทอดไปยังบุคคลต่าง ๆ ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน สร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงวิชาการหรือเชิงการบริหารจัดการองค์กร และเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป สอดคล้องกับปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551, หน้า 26) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดระบบการทำงาน ในองค์กรโดยให้ความสำคัญกับความรู้ โดยเชื่อมั่นว่าความรู้คือสิ่งที่จะทำให้คนและองค์กรมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กรที่จะสนับสนุน ให้บุคลากรในองค์กรสร้างความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น สอดคล้อง Marquardt (1996, p. 130) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย

- 1) การแสวงหาความรู้
- 2) การสร้างความรู้ เป็นการสร้างความรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 3) การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้ นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการใช้ครั้งต่อ ๆ ไป และ
- 4) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ สอดคล้องกับปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551, หน้า 54) กล่าวการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ และสอดคล้องกับประภากร แก้ววรรณ (2551, หน้า 77-80) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การสร้างความรู้ เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความรู้ใหม่ขึ้น โดยทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ และได้รับประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ 3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ในการจัดเก็บความรู้เป็นการกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ รวมถึงการพิจารณาถึงวิธีการในการจัดเก็บที่เป็นระบบหรือเป็นหมวดหมู่ให้เกิดความง่ายในการจัดการ การเข้าถึง และการนำกลับมาใช้ใหม่ และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบ “การจัดการความรู้ของครู” ได้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ครูแสวงหา ค้นคว้ารวบรวม และสร้างความรู้ แล้วนำมาจัดระบบ สร้างวิธีการเข้าถึงได้โดยง่าย มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ จากนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ครูแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) ครูสามารถพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ขึ้นได้ด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย 3) ครูมีการจัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่อย่างเหมาะสม เป็นระบบและทันสมัยอยู่เสมอ 4) ครูจัดช่องทางการเข้าถึงคลังความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการ 5) ครูมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน 6) ครูนำความรู้ไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

#### 4.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ “การวัดและประเมินผล”

สำนักวิชาการและมาตรฐาน (2553 ก, หน้า 30) นิยามว่า การวัดและประเมินผลเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ร่องรอย หลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้สามารถจัดให้มีขึ้นทั้งระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 28) กล่าวไว้ว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานสองประการ คือ การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนและเพื่อตัดสินผลการเรียน ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาและประเมินตามตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในทุกๆระดับไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์

ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับ  
 สำนักวิชาการและมาตรฐาน (2557, หน้า 2) ที่กล่าวว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้  
 ของผู้เรียนต้องอยู่บนจุดมุ่งหมายพื้นฐานสองประการ ประการแรก คือ การวัดและ  
 ประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนและการเรียนรู้  
 ของผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง บันทึก วิเคราะห์ แปลความหมาย  
 ข้อมูล แล้วนำมาใช้ในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขการเรียนรู้ของผู้เรียนและการสอน  
 ของครู การวัดและประเมินผลกับการสอนจึงเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด  
 การเรียนการสอนก็ขาดประสิทธิภาพ การประเมินระหว่างการเรียนการสอนเพื่อ  
 พัฒนาการเรียนรู้เป็นการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Formative Assessment) ที่  
 เกิดขึ้นในห้องเรียนทุกวัน เป็นการประเมินเพื่อให้รู้จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง จึงเป็นข้อมูล  
 เพื่อใช้ในการพัฒนาในการเก็บข้อมูล ผู้สอนต้องใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินที่  
 หลากหลาย เช่น การสังเกต การซักถามการระดมความคิดเห็นเพื่อให้ได้มิติข้อมูลของ  
 ประเด็นที่กำหนด การใช้แฟ้มสะสมงาน การใช้ภาระงานที่เน้นการปฏิบัติ การประเมิน  
 ความรู้เดิม การให้ผู้เรียนประเมินตนเอง การให้เพื่อนประเมินเพื่อน และการใช้เกณฑ์  
 การให้คะแนน (Rubrics) สิ่งสำคัญที่สุดในการประเมินเพื่อพัฒนา คือ การให้ข้อมูล  
 ย้อนกลับแก่ผู้เรียนในลักษณะคำแนะนำที่เชื่อมโยงความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ทำให้  
 การเรียนรู้พอกพูน แก้ไขความคิด ความเข้าใจเดิมที่ไม่ถูกต้อง ตลอดจนการให้ผู้เรียน  
 สามารถตั้งเป้าหมายและพัฒนาตนได้ จุดมุ่งหมายประการที่สอง คือ การวัดและ  
 ประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน เป็นการประเมินสรุปผลการเรียนรู้ (Summative  
 Assessment) ซึ่งมีหลายระดับ ได้แก่ เมื่อเรียนจบหน่วยการเรียนรู้ จบรายวิชาเพื่อตัดสิน  
 ให้คะแนน หรือให้ระดับผลการเรียน ให้การรับรองความรู้ความสามารถของผู้เรียนว่า  
 ผ่านรายวิชาหรือไม่ ควรได้รับการเลื่อนชั้นหรือไม่ หรือสามารถจบหลักสูตรหรือไม่ ในการ  
 ประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนที่ดีต้องให้โอกาสผู้เรียนแสดงความรู้ความสามารถด้วย  
 วิธีการที่หลากหลายและพิจารณาตัดสินบนพื้นฐานของเกณฑ์ผลการปฏิบัติมากกว่าใช้  
 เปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน สอดคล้องกับศศิธร บัวทอง (2560, หน้า 1856) กล่าวถึง  
 การวัดและประเมินทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องเป็นการประเมินผลเชิง  
 คุณภาพ เน้นการปฏิบัติจริง บูรณาการวิธีการประเมิน และใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย  
 สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงานของผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและ  
 ประเมินผล และนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุงแก้ไขงาน

ทิวต์ มณีโชติ (2549, หน้า 7-8) กล่าวถึงหลักการประเมินทางการศึกษาโดยทั่วไปมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ขอบเขตการประเมินต้องตรงและครอบคลุมหลักสูตร 2) ใช้ข้อมูลจากผลการวัดที่ครอบคลุมจากการวัดหลายแหล่ง หลายวิธี และ 3) เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการประเมินมีความชัดเจนเป็นไปได้ มีความยุติธรรมตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และรสสุนทร พหลเทพ (2554, หน้า 47) ได้ให้ความหมายการวัดและประเมินผลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ตีความ บันทึกข้อมูลที่ได้จากการวัดและประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยในการดำเนินการดังกล่าวเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการจัดการเรียนการสอน โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีความสอดคล้องเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด นำผลที่ได้มาตีค่า เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในตัวชี้วัดของมาตรฐานสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร ข้อมูลที่ได้ก็นำไปใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้า จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงให้แก่ผู้เรียน การตัดสินผลการเรียนรู้รวบยอดในเรื่องหรือหน่วยการเรียนรู้ หรือในรายวิชาและการวางแผนออกแบบการจัดการเรียนการสอนของครู

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การวัดผลประเมินผล” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของครูในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยวิธีการและเครื่องมือการประเมินที่หลากหลายเพื่อใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงถึงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ครูกำหนดขอบเขตการประเมินให้สอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดในหลักสูตร 2) ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ร่องรอย พัฒนาการ ความก้าวหน้าของผู้เรียน และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 3) ครูใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินอย่างหลากหลาย 4) ครูกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการประเมินอย่างชัดเจน เป็นไปได้ และตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และ 5) ครูให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียน พร้อมคำแนะนำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการความรู้ และการวัดและการวิเคราะห์ผู้เรียน ในโมเดลการวัดการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ดังตาราง 11

ตาราง 11 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในโมเดลการวัดการจัด  
กระบวนการเรียนรู้

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	พฤติกรรมของครูที่มีการจัดการเรียน การสอนโดยให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญใน การเรียนรู้ สามารถสร้างความรู้ด้วยตนเอง มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล สื่อ และสิ่งแวดล้อม ต่างๆ ผู้เรียนทุกคนได้มีบทบาทใน การทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น บรรยากาศในการเรียนเป็นแบบร่วมมือที่ เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขและเต็ม ตามศักยภาพ โดยครูทำหน้าที่ช่วยเหลือให้ กำลังใจ และอำนวยความสะดวกใน กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล</li> <li>2. ครูจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตัวเอง</li> <li>3. ครูจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถ ทำงานร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ ร่วมกัน</li> <li>4. ครูจัดสภาพการเรียนรู้ที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้และทำให้ผู้เรียน เรียนรู้อย่างมีความสุข</li> <li>5. ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับ การพัฒนาตามธรรมชาติและ เต็มตามศักยภาพ</li> <li>6. ครูเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวก สะดวกในการเรียนรู้</li> </ol>



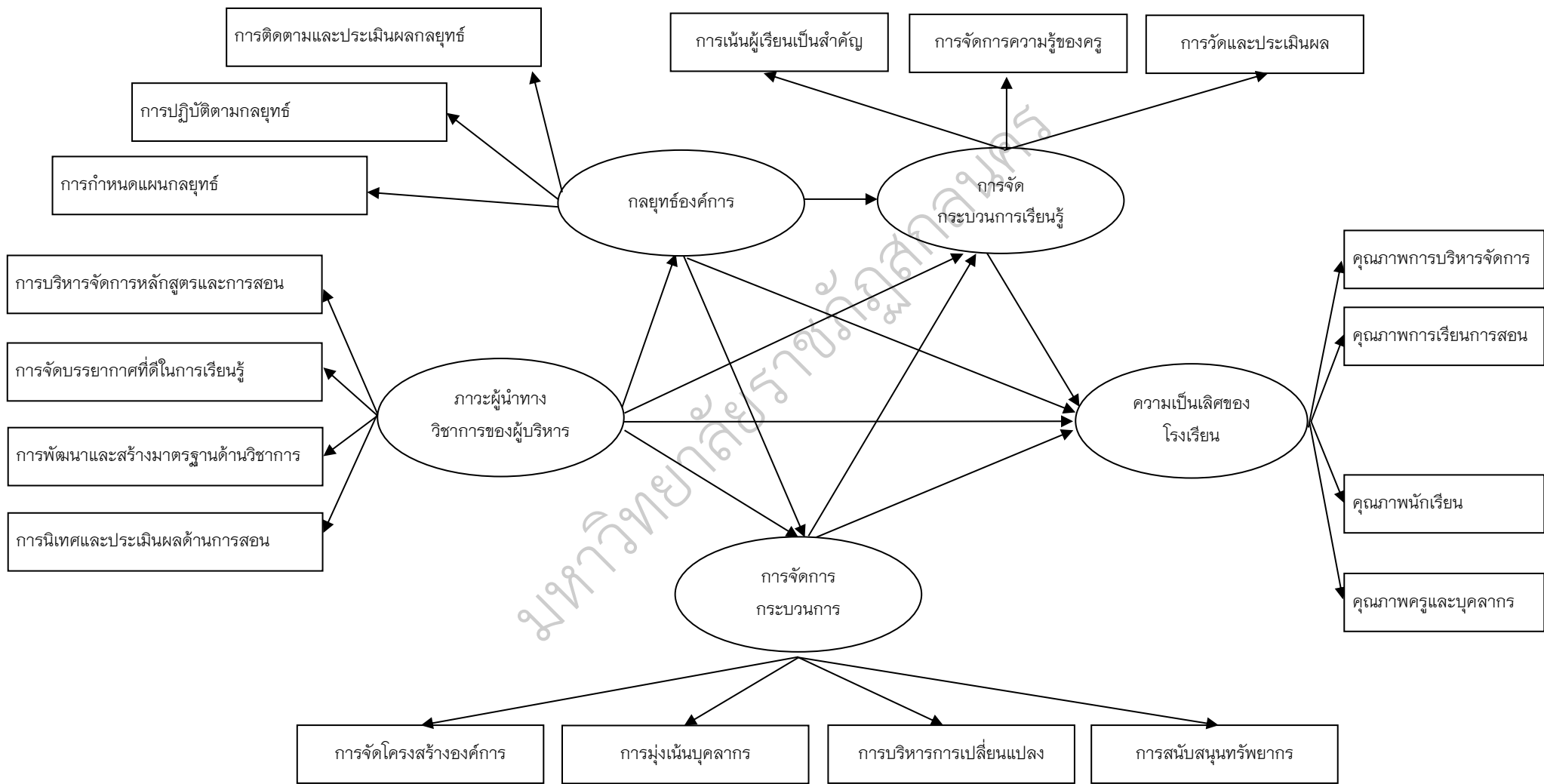
ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การจัดการ ความรู้ของครู	กระบวนการที่ครูแสวงหา ค้นคว้ารวบรวม และสร้างความรู้ แล้วนำมาจัดระบบ สร้างวิธีการเข้าถึงได้โดยง่าย มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>2. ครูสามารถพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ขึ้นได้ด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย</li> <li>3. ครูมีการจัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่อย่างเหมาะสม เป็นระบบ และทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>4. ครูจัดช่องทางการเข้าถึงคลังความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการ</li> <li>5. ครูมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน</li> <li>6. ครูนำความรู้ไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การวัดและประเมินผล	พฤติกรรมของครูในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยวิธีการและเครื่องมือการประเมินที่หลากหลาย เพื่อใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงถึงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูกำหนดขอบเขตการประเมินให้สอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดในหลักสูตร</li> <li>2. ครูมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ร่องรอย พัฒนาการ ความก้าวหน้าของผู้เรียน และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ</li> <li>3. ครูใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินอย่างหลากหลาย</li> <li>4. ครูกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการประเมินอย่างชัดเจน เป็นไปได้ และตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และ</li> <li>5. ครูให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียน พร้อมคำแนะนำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา</li> </ol>

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำเสนอ  
 ร่างกรอบแนวคิดโมเดลสมมติฐานรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยทางการบริหาร  
 ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 กรอบความคิดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียน  
 สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ