

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เสนอตามลำดับหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. หลักการแนวคิดทฤษฎีองค์การที่มีประสิทธิผล
 - 1.1 ความหมายขององค์การที่มีประสิทธิผล
 - 1.2 การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล
 - 1.3 การประเมินประสิทธิผลองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
 - 2.1 องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
 - 2.1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน
 - 2.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน
 - 2.1.3 ด้านสมรรถนะของครูผู้สอน
 - 2.1.4 ด้านวิธีการบริหาร
 - 2.1.5 ด้านวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1.6 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 - 2.1.7 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน
 - 2.1.8 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 2.1.9 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.2 แนวคิดด้านการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 3.3 ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 4.2 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.3 ประเภทของรูปแบบ
 - 4.4 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 4.5 การตรวจสอบรูปแบบ
 - 4.6 การพัฒนารูปแบบ
5. เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย
 - 5.1 การวิเคราะห์เนื้อหา
 - 5.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
 - 5.3 การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

หลักการแนวคิดทฤษฎีองค์การที่มีประสิทธิผล

ความหมายขององค์การที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่าการบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพจึงมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการหรือผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำเร็จของงานซึ่งมีผู้ให้ความหมายขอประสิทธิผลดังต่อไปนี้

นงศ์ลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 16) ให้ความหมายขององค์การที่มีประสิทธิผลว่าหมายถึงองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการผลิตผลลัพธ์ที่มีคุณภาพด้วยสมรรถนะเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 29) ได้ให้นิยามคำว่าประสิทธิผลหมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล (2552, หน้า 86) ได้กล่าวไว้ว่าประสิทธิผลหมายถึงความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) มีผลต่อสังคมโดยส่วนรวมซึ่งประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติประสิทธิผลขององค์การย่อมมีความสัมพันธ์กับความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจกรรมต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์

Chein (1970, p. 118) ได้กล่าวไว้ว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอดการปรับตัวการรักษาสภาพและการสร้างความเติบโตไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

Steer (1977, p. 40) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ระดับขององค์การที่ประสบความสำเร็จในงาน

Nahavendi & Malekzadeh (1999, p. 532) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลหมายถึง บุคคลหรือองค์การได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนอันหมายถึง 4 ประการดังนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ
3. นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม
4. ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน

Gibson (2000, p. 55) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ว่ามาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพัทธ์ระหว่างเหตุและผลโดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุผลแตกต่างกัน ดังนี้

1. ประสิทธิผลระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิผลระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคลอันได้แก่ ความสามารถทักษะความรู้ เจตคติแรงจูงใจและความเครียด

2. ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์การเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับกลุ่ม อันได้แก่ ความสามัคคี ภาวะผู้นำ โครงสร้าง สถานภาพ บทบาทและบรรทัดฐาน

3. ประสิทธิภาพระดับองค์การ (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิภาพระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับองค์การอันได้แก่ สภาพแวดล้อมเทคโนโลยีกลยุทธ์โครงสร้างกระบวนการต่าง ๆ และวัฒนธรรมโดยที่ประสิทธิภาพขององค์การทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์กันซึ่งประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์การงานที่องค์การทำและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์การ

จากความหมายขององค์การที่มีประสิทธิภาพข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง องค์การที่มุ่งให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ มีความสามารถในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ มีความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายาก มีการปรับตัว มีการรักษาสภาพ และสร้างความเติบโต ประสบผลสำเร็จในการผลิตผลลัพธ์ที่มีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าและอยู่รอดขององค์การ

การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ

ในการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการใช้วิธีการบริหารและปัจจัยในการบริหาร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คุ่มค่าภายใต้ข้อจำกัดและบริบทขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ซึ่งมีนักการศึกษาได้ศึกษาวิธีการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

Steers (1977, pp. 59-60) ได้เสนอปัจจัยการบริหารซึ่งเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์การไว้ 4 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะขององค์การ (Organization characteristics) ประกอบด้วย
 - 1.1 โครงสร้างขององค์การ
 - 1.2 บทบาทของเทคโนโลยี

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment characteristics) ประกอบด้วย
 - 2.1 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
 - 2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
3. ลักษณะของบุคลากร (Employee characteristics) ประกอบด้วย
 - 3.1 ความผูกพันต่อองค์การ
 - 3.2 การปฏิบัติงาน
4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (Policies and practices)

ประกอบด้วย

- 4.1 การกำหนดเป้าหมาย
- 4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร
- 4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
- 4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร
- 4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
- 4.6 การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่

ซึ่ง Steers กล่าวว่า หากองค์การสามารถกำหนดปัจจัยทั้งสี่ประการให้บังเกิดผลได้ จะทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่

สอดคล้องกับ Campbell & Beaty, E. (1977, pp. 132-135) ได้ศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย 19 เกณฑ์ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพโดยรวม (Overall effectiveness)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ผลผลิต (Productivity)
4. ความพร้อม (Readiness)
5. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
6. ผลกำไร (Profit)
7. การเติบโต (Growth)
8. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of environment)
9. ความมั่นคง (Stability)
10. การเปลี่ยนงาน (Turnover) หรือคงอยู่ต่อ (Retention)
11. การขาดงาน (Absenteeism)

12. อุบัติเหตุ (Accidents)
13. ชีวัญ (Morale)
14. การจูงใจ (Motivation)
15. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
16. ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมาย (Internalization of Organization Goals)
17. ความขัดแย้ง-ความสามัคคี (Conflict Cohesion)
18. ความยืดหยุ่น-ปรับตัว (Flexibility-adaptation)
19. การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (Evaluations by External

Entities)

Milton (1981, pp. 11-12) ได้เสนอองค์ประกอบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะเฉพาะของบุคคลากร (Individual Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย ความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความต้องการ ทักษะความชำนาญ
2. ลักษณะของงาน (Characteristics of the Job) ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับรางวัลความชัดเจนของบทบาท
3. ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน (Characteristics of Work Environment) ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมปัจจุบันและบรรยากาศขององค์การ

จากแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้กระบวนการทางการบริหารด้วยการปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการใช้วิธีการบริหารและปัจจัยในการบริหาร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คำนึงค่าภายใต้ข้อจำกัด และบริบทขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ด้วยการบูรณาการเพื่อความอยู่รอด และธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การที่ดีไว้

การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาให้ทราบว่า องค์การมีสภาพของความสำเร็จเป็นอย่างไร ซึ่งได้มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวทางและมาตรฐานสากลที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การ ไว้ดังนี้

Robbins (1983, pp. 24–41) เสนอว่าวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การมีอยู่ 4 วิธีด้วยกัน คือ

1. วัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย
2. วัดโดยอาศัยความคิดระบบ
3. วัดจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล
4. วัดจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกขององค์การ

Steers et.al. (1985, p. 77) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบ และพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (The Goal Optimization Approach)

ปัจจุบันวิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ส่วนใหญ่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลขององค์การการประเมินที่เป้าหมายขององค์การ รูปแบบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การมีหลายรูปแบบแต่ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย หรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริง สามารถวัดได้ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ การประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมาย ทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ ประการแรก ทำให้ทราบว่าภารกิจที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่ จะสร้างความเสียหายให้กับองค์การ หรือจะทำให้้องค์การเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้ประการที่สอง การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายต้องยอมรับว่าองค์การที่แตกต่างกันย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์การจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์การรู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรัก และความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์การ ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์การทราบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือแม้แต่เทคโนโลยี ประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. วิธีการเชิงระบบ (A Systems Perspective) การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดนี้ ใช้แนวคิดระบบเปิดเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ แนวคิดนี้

เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดนี้เราสามารถกำหนดองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผล คือ

2.1 ลักษณะเฉพาะขององค์การ เช่น โครงสร้างขององค์การเทคโนโลยี

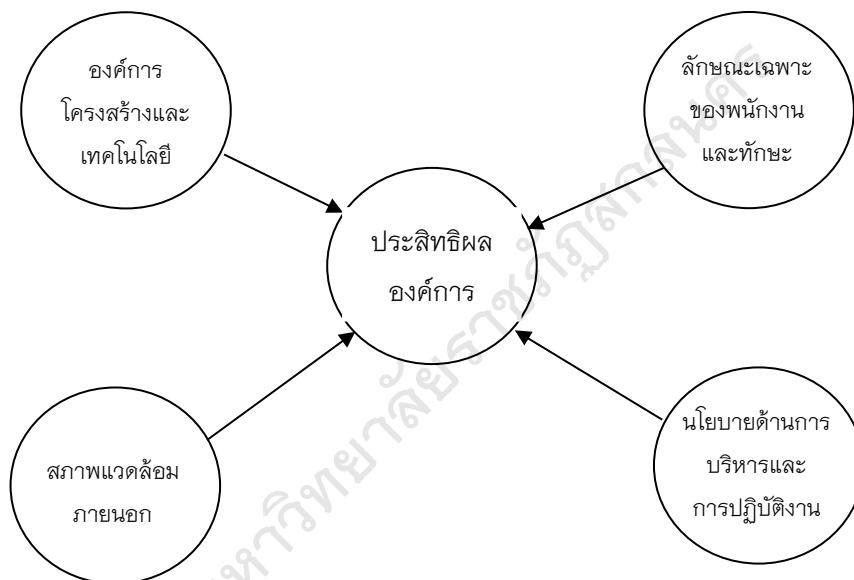
2.2 ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ เงินไซ

ทางการตลาด

2.3 ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ระดับความพึงพอใจในงานความ

ผูกพันกับงาน

2.4 นโยบายด้านการบริหาร และการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ
ที่มา : Steers, R.M., Gerardo R.U. & Mowday, R.T.,. Managing
Effective Organization An Introduction (U.S.A.: Kent Publish Company,
(1985, p. 77)

3. การเน้นพฤติกรรม (A Behavioral Emphasis) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การประเมินองค์การหรือการวิเคราะห์องค์การต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายร่วมซึ่งเกิดจากกลุ่มบุคคล

ที่มีส่วนร่วมในองค์การช่วยกันกำหนดเป้าหมาย และยอมรับเป้าหมายร่วมกันและยึดถือเป็นเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นบางส่วนของเป้าหมายขององค์การจะเป็นเป้าหมายของบุคคล ผู้บริหารในองค์การจะต้องตั้งใจและใช้ภาวะผู้นำ ในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การแสดงพฤติกรรม ที่คาดหวังและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายขององค์การ

Hoy & Miskel (1991, p. 383) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขแห่งความสำเร็จคือ
 - 1.1 เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม
 - 1.2 จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้
 - 1.3 เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน และ
 - 1.4 สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้
2. รูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากร ซึ่งมีแนวคิดว่าองค์การที่มีประสิทธิผลต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยเน้นความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิตซึ่งยึดหลักที่ว่าองค์การที่ได้รับทรัพยากรมากกว่าย่อมมีประสิทธิผลมากกว่าสำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้คือ ความคงที่ของกระบวนการภายในโครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
3. รูปแบบบูรณาการ เป็นการรวมรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ และรูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มิติเวลากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและความเป็นพหุเกณฑ์ ดังนี้
 - 3.1 มิติเวลา ในการประสิทธิผลขององค์การนั้น สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินคือช่วงเวลาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น (Short-term) ระยะกลาง (Intermediate) และระยะยาว (Long-term) กล่าวคือ การประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การ เช่น ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่น และ

การได้มาซึ่งทรัพยากรเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้วใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร
ความสามารถในการผลิตและความมีประสิทธิภาพและเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอย
ต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากร

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจำเป็นต้อง

คำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ
ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นเกณฑ์การประเมินจึงต้อง
สอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบูรณาการนี้ได้มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีระบบสังคมตาม
รูปแบบหน้าที่ทางสังคมของพาร์สัน (Parsons) ที่กล่าวถึงองค์การว่าเป็นระบบสังคมของ
ระบบเปิดที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของ
องค์การ จึงต้องประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้คือ

1. การปรับตัว (Adaptation-A) หมายถึง การที่องค์การจะต้องปรับตัว
ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์การ
ให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

1.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

1.2 นวัตกรรม (Innovation)

1.3 ความเจริญเติบโต (Growth)

1.4 การพัฒนา (Development)

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainments-G) หมายถึง การกำหนด
วัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดหา และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้
การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

2.1 ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

2.2 คุณภาพ (Quality)

2.3 การได้แสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition)

2.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

3. การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของ
สมาชิกภายในองค์การ เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติ
ภารกิจขององค์การตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

3.1 ความพึงพอใจ (Satisfaction)

3.2 บรรยากาศขององค์การ (Climate)

3.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

3.4 ความขัดแย้ง (Conflict)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency-L) หมายถึง การดำรงและรักษา ระบบค่านิยมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมองค์การและ แรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

4.1 ความจงรักภักดี (Loyalty)

4.2 ความสนใจในชีวิต (Central Life Interest)

4.3 แรงจูงใจ (Motivation)

4.4 เอกลักษณ์ขององค์การ (Identity)

จากแนวคิดข้างต้นในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ Hoy & Miskel ได้นำมาบูรณาการเป็นรูปแบบดังนี้

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง →	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง →	<ul style="list-style-type: none"> ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (Integration)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง →	<ul style="list-style-type: none"> ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศขององค์การ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง →	<ul style="list-style-type: none"> ความจงรักภักดี (Royalty) ความสนใจในชีวิต (Central Life Interest) การจูงใจ (Motivation) การมีเอกลักษณ์ขององค์การ (Identity)

ภาพที่ 3 แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ

ที่มา : Hoy, W.K. & Miskel, C.G., Educational administration : Theory, research and practice, (5th ed). New York: McGraw-Hill, (1991, p. 383)

3.3 ความเป็นพหุเกณฑ์ คือ การประเมินที่ใช้เกณฑ์โดยการคำนึงถึงองค์ประกอบหลายส่วนที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะความเป็นระบบ (System) ขององค์การที่ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก โดยแต่ละปัจจัยจะต้องมีส่วนประกอบต่าง ๆ และจะต้องประเมินตามส่วนประกอบนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นการตรวจสอบผล การดำเนินงานว่าองค์การมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ประสพผลสำเร็จเพียงใดซึ่งในการประเมินควมมีประสิทธิผลขององค์การดังกล่าว จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ องค์การด้วย เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลได้ผลอย่างจริงจังทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

แนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

โดยที่การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นแนวคิดที่ยังไม่มีการแพร่หลายมากนักในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

โรงเรียนเป็นองค์การทางสังคมที่มีหน้าที่สร้างเยาวชนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สังคมจึงตั้งความหวังไว้กับโรงเรียนสูงกว่าองค์การอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่นักการศึกษาจะต้องให้ขอบเขตและความหมายของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เพื่อเป็นกรอบในการประเมินผลของผู้ประเมิน และเป็นกรอบการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมามีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

วินัย คำประดิษฐ์ (2547, หน้า 23) ให้ความเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมถึงพฤติกรรมในการวางแผนในการทำงานและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

สุพจน์ สุขสบาย (2547, หน้า 52) ให้ความหมายว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสามารถ พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกสามารถกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของ โรงเรียนกำหนดความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียนตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก

วิรัตน์ มะโนวัฒนา (2548, หน้า47) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การหรือ โรงเรียน คือ การที่องค์การหรือโรงเรียนสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ ดำเนินงานขององค์การหรือโรงเรียนได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้โดยเฉพาะประสิทธิผล ของโรงเรียนที่จะต้องคำนึงถึงในด้านผลผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมี เจตคติที่ดีมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสิ่งแวดล้อมภายใต้ความสามารถของ โรงเรียนในการแก้ปัญหาต่างๆจนทำให้เกิดความพึงพอใจและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ปรีชา ทศน์ละไม (2549, หน้า 35) ได้กล่าวไว้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการ ทำงานโดยเป็นการมองประสิทธิผลของทั้งระบบ

อรวรรณ อุ่ณวิเศษ (2549, หน้า56) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน ว่าหมายถึง ความสำเร็จในการทำงานของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วย การดำเนินงาน ด้านหลักสูตร ด้านการตัดสินใจ ด้านทรัพยากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศและด้านผลลัพธ์

ณรงค์ลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 16) การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่มีความพร้อมสมบูรณ์ด้วยคุณภาพสามารถดำเนินการพัฒนาตนเอง ตามเป้าหมายพัฒนานักเรียนให้ประสบความสำเร็จตามความสามารถของตน

พิมพ์พรณ สุริโย (2552, หน้า25) ได้นิยามความหมายว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้ รักการอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเองความพึงพอใจในการทำงานของครูความสามารถใน การใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครูความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบภายในและ ภายนอก

ธนิต ทองอาจ (2553, หน้า11) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดีโดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

เรียม สุขทงล่า (2553, หน้า28) ได้ให้แนวคิดที่ว่าประสิทธิผลโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งนี้เกิดจาก ประสิทธิภาพของผู้บริหารครูที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการ บริหารจัดการเพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้คือความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงความสามารถ พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมและความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

Glickman (1987, pp. 622–624) ได้ให้คำอธิบายถึงการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพว่า หมายถึง โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์การแนวหน้าที่สามารถ อธิบายถึงการศึกษาที่ดีด้วยตนเองตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

Mortimore et.al. (1988, p. 9) อธิบายถึงการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า นักเรียนจะมีความก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้

Reynolds & Creemers(1990, p. 1) ได้กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพว่า เป็นโรงเรียนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่มีความ พร้อมสมบูรณ์ด้วยคุณภาพสามารถดำเนินการพัฒนาตนเองตามเป้าหมาย พัฒนานักเรียน ให้ประสบความสำเร็จตามความสามารถของตนทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารครู ที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการเพื่อแสดงให้เห็น ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

1. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้

सनัน แก้วนุช (2549, หน้า 142) ได้ศึกษาวิจัยความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารโรงเรียน โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน พบว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมครูให้มีความรู้ความสามารถ ด้วยการจัดอบรมประชุม สัมมนา ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการสอน เพื่อให้การปฏิบัติการสอนมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์กับนักเรียน โดยที่ผู้บริหารต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งครูและผู้บริหารต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

กมลวรรณ รอดจ่าย (2550, หน้า 186) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การบริหารจัดการ (4) การจัดการเรียนรู้ (5) การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ (6) การมีส่วนร่วมของชุมชน และ (7) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 174) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย (1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ (3) การประกันคุณภาพ ตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ (4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน (6) เน้นการเรียนการสอน (7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ (8) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

มานะ สินธุวงษานนท์ (2550, หน้า 167) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย (1) โครงสร้างการบริหารโรงเรียน (2) พันธกิจที่ชัดเจน (3) ความกลมเกลียว (4) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และ (5) กระบวนการบริหารคุณภาพ

สุภาพ วาทหงษ์ (2550, หน้า 201) ซึ่งกล่าวว่าองค์ประกอบโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย (1) บุคลากร (2) กระบวนการเรียนการสอน (3) สื่อและเทคโนโลยี (4) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (5) บริหารงานทั่วไป

สำราญ คำเฟื่องฟู (2550, หน้า 223) กล่าวว่า องค์ประกอบการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ประกอบด้วย (1) บริบทของผู้ปกครอง (2) ชุมชน (3) สภาพของโรงเรียน และ (4) สภาพการจัดการเรียนการสอน

วีรเทพ เนียมหัตถ์ (2553, หน้า 198) กล่าวว่า ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านปัจจัย ได้แก่ (1) โครงสร้าง (2) บุคลากร (3) เทคโนโลยี (4) หลักสูตร (5) ทรัพยากรและงบประมาณ และ (6) ภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ ได้แก่ (1) การรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา (2) ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน (3) บรรยากาศในสถานศึกษา (4) การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

Steers (1977, pp. 7-10) ได้ศึกษาประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดระบบเปิด ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์การและสภาพแวดล้อมจากแนวคิดนี้ ทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหลักที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผลได้ 4 ประการ คือ (1) ลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ได้แก่ โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยี (2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน (3) ลักษณะของพนักงาน (Employee Characteristics) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การและการปฏิบัติงาน (4) นโยบายบริหารและการปฏิบัติ (Management Policies and Practice) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการจัดการจัดการและการใช้ทรัพยากรการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการสื่อสารและการตัดสินใจ รวมถึงการปรับตัวขององค์การและการสร้างสิ่งใหม่ ๆ

Katz & Kahn (1978, pp. 114-115) กล่าวถึง ความสำเร็จขององค์การว่า นอกจากจะต้องอาศัยทรัพยากรด้านวัตถุดิบและงบประมาณแล้วองค์การยังต้องใช้ความสามารถของบุคลากรของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพด้วย โดยกล่าวถึงพฤติกรรมที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดดังนี้ (1) บุคลากรจะต้องมีความสนใจที่จะทำงานกับองค์การและต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป (2) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้ (3) บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานในองค์การด้วยความคิดที่สร้างสรรค์

Edmonds (1979, p. 37) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร (2) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน (3) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สะอาดเรียบร้อยและปลอดภัย (4) ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนในระดับสูง (5) การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

Stedman (1987, pp. 215–244) ได้ศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่แสดงถึง ความสำเร็จซึ่งเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ (1) การเน้นที่ชาติพันธุ์และเชื้อชาติ (2) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (3) การร่วมกันวางแผนดูแลนักเรียนระหว่างครูและผู้ปกครอง (4) หลักสูตรที่เน้นทางด้านวิชาการ (5) การใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ (6) การให้การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด (7) ความรับผิดชอบของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน (8) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (9) การสอนที่ปราศจากปัญหาทางวิชาการ

Bossert (1988, p. 346) กล่าวว่า ในการศึกษาถึงการบริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิผลต้องพิจารณาจาก (1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) การนิเทศงานอย่างใกล้ชิด (3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ (4) การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนของ อาจารย์ (5) การเพิ่มอิสระในห้องเรียน

Austin & Reynolds (1990, pp. 167–178.) กล่าวว่าสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพต้องมีองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ ดังนี้ (1) การจัดอาคารสถานที่ (2) ภาวะ ผู้นำ (3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร (4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน (5) การพัฒนาบุคลากร (6) การจัดเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด (7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ (8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของผู้ปกครอง (9) การวางแผนร่วมกัน (10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน (12) มีระเบียบวินัย

Sergiovanni (1991, pp. 258–263) ได้สรุปองค์ประกอบของสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ (1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (2) มีแผนงานทาง วิชาการที่ดี (3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (4) มีบรรยากาศ สถานศึกษาในทางบวก (5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม (6) มีการพัฒนา บุคลากรอย่างกว้างขวาง (7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ (9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

Hanson (1996, p. 35) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมี องค์ประกอบ ดังนี้ (1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (2) บรรยากาศ สนับสนุนการเรียน (3) มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน (4) บุคลากรมี มาตรฐาน (5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน (6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการ การทำงาน

Gibson (2000, pp. 15–17) ได้อธิบายถึง การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล (organizational effectiveness) ว่าเป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การได้แก่ (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) กลยุทธ์ (4) โครงสร้าง (5) กระบวนการต่าง ๆ (6) วัฒนธรรม

Hoy & Miskel (2001, p. 297) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้ (1) มุ่งสัมฤทธิ์ผล (2) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (3) มีความสอดคล้องและกลมเกลียว (4) หลักสูตรมีคุณภาพและให้โอกาสในการเรียนรู้ (5) บรรยากาศของโรงเรียน (6) บรรยากาศในชั้นเรียน (7) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (8) ศักยภาพในการประเมิน (9) การใช้เวลาเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (10) มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอน (11) มีการเรียนรู้อย่างอิสระ (12) มีการปรับการจัดการเรียนการสอน และ (13) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและมีการเสริมแรง

Glickman Gordon & Ross-gordon (2001, p. 49) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลพบว่ามีลักษณะดังนี้ (1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำ (2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา (3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง(4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง (5) ได้รับการสนับสนุนในเรื่องเวลาเรียนการจัดกิจกรรมด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (6) เน้นการเรียนการสอน (7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (8) มีแผนการสอนที่ดี (9) ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน (10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษา (11) มีความสามัคคีในการพัฒนาสถานศึกษา (12) ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา

Holt & Hinds (วิโรจน์ สารรัตน์, 2544 หน้า 22) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Holton ว่าแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีกดังนี้ (1) องค์ประกอบ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกันประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันและการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศ การเรียนรู้ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของนักเรียนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทางบวกของนักเรียนการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน (3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ประกอบด้วยหลักสูตรการสอน

การพัฒนาบุคลากรความคาดหวังในความสำเร็จสูงและการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

Purkey & Smith (วิโรจน์ สารรัตน์, 2544 หน้า 29) ได้จัดองค์ประกอบที่แสดงถึงการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 2 ด้านคือ (1) ด้านโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยการบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครูหลักสูตรชัดเจนและจัดเป็นระบบการพัฒนาคณะครูการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครองมีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวางการมีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุดและมีการสนับสนุนจากท้องถิ่น (2) ด้านกระบวนการประกอบด้วยมีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

จากแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญของนักวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้ด้วยกัน ดังนี้

1. ด้านชาติพันธุ์และเชื้อชาติของชุมชน
2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาครูให้มีสมรรถนะ สามารถใช้ครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านการสื่อสารและการตัดสินใจ
3. ด้านหลักสูตร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านการจัดเวลาเรียน และการจัดกิจกรรมนักเรียน
4. ด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านการมีแผนการสอน การสอนที่มีวัตถุประสงค์การเน้นการเรียนการสอน การมีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด การส่งเสริมความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความมีคุณธรรมจริยธรรมกับนักเรียน
5. ด้านสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา
6. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ด้านการมีส่วนร่วมจากท้องถิ่น
7. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านงานอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ด้านแหล่งเรียนรู้ ในโรงเรียนและบรรยากาศในการเรียนรู้
8. ด้านงบประมาณ

9. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

10. ด้านวิธีการบริหาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านโครงสร้างการบริหาร การวางแผนแบบมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การกระจายอำนาจ การบริหารคุณภาพ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

11. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

12. ด้านสมรรถนะของครู ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ด้านการเป็นครูมืออาชีพ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร

13. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้าน ความมีระเบียบวินัย การรับรู้เกี่ยวกับองค์กร ด้านความกลมเกลียว ความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้แสดงองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและแจกแจงเป็นความถี่ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

นักวิชาการ/นักวิจัย	องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล										
	1. สนั่น แก้วสุข (2549)	2. กมลวรรณ รอดจ่าย (2550)	3. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	4. มานะ สิ้นธุ่งษ์ (2550)	5. สักรายณ์ คำเฟื่องฟู (2550)	6. สุภาพ วาพงษ์ (2550)	7. ธีรเทพ เข็มหมัดดี (2553)	8. Steers, (1977)	9. Katz and Kahn, (1978)	10. Edmonds, (1979)	11. Stedman, 1987
1. ด้านชาติพันธุ์และเชื้อชาติของชุมชน											✓
2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓					✓			✓	✓
3. ด้านการบริหารหลักสูตร							✓				✓
4. ด้านการจัดการเรียนการสอน		✓	✓		✓	✓				✓	✓

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย องค์ประกอบ ของการบริหาร โรงเรียนที่มี ประสิทธิผล	1. สนั่น แก้วชู (2549)	2. กมลวรรณ รอดจ่าย (2550)	3. นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	4. มานะ ลินธุ์ (2550)	5. สักราญ คำเพ็ญฟู (2550)	6. สุภาพ วาทพงษ์ (2550)	7. วีรเทพ เนียมหัตถ์ (2553)	8. Steers, (1977)	9. Katz and Kahn, (1978)	10. Edmonds, (1979)	11. Stedman, 1987
5. ด้านสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา	✓					✓	✓	✓			
6. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน				✓	✓	✓					✓
7. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน		✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓
8. ด้านงบประมาณ							✓				
9. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา			✓				✓			✓	
10. ด้านรูปแบบการบริหาร		✓	✓	✓		✓	✓	✓			
11. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้		✓	✓					✓			
12. ด้านสมรรถนะของบุคลากร	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓
13. ด้านวัฒนธรรมองค์การ				✓	✓				✓		

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	12. Bossert, (1988)	13. Austin and Reynolds, (1990)	14. Sergiovanni, (1991)	15. Hanson, (1996)	16. Gibson, (2000)	17. Hoy and Miskel, (2001)	18. Glickman, Gordon, (2001)	19. Holt and Hinds, (2001)	20. Purkey and Smith, (2001)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบ ของการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล											
1. ด้านชาติพันธุ์และเชื้อชาติ ของชุมชน										1	5
2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓	✓					✓	✓	10	50
3. ด้านการบริหารหลักสูตร		✓				✓		✓	✓	6	30
4. ด้านการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	14	70
5. ด้านสื่อ เทคโนโลยีทางการ ศึกษา										4	20
6. ด้านการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองและชุมชน		✓	✓			✓	✓	✓	✓	10	50
7. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		14	70
8. ด้านงบประมาณ										1	5
9. ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา	✓	✓		✓		✓				7	35
10. ด้านรูปแบบการบริหาร		✓	✓		✓	✓	✓	✓		12	60
11. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้										3	15
12. ด้านสมรรถนะของบุคลากร	✓	✓	✓	✓			✓			13	65
13. ด้านวัฒนธรรมองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	55

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มี
ประสิทธิผล จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสังเคราะห์รวมองค์ประกอบที่มี
ลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งได้จำนวน 13

องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปในการเลือกเป็นองค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผลซึ่งได้องค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

(1) ด้านการจัดการเรียนการสอน (2) ด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน (3) ด้านสมรรถนะของ ครูผู้สอน (4) ด้านวิธีการบริหาร (5) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (6) ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร (7) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน (8) ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา (9) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ทั้ง 9 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้จำแนก ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นองค์ประกอบด้านปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) ด้านสมรรถนะของ ครูผู้สอน (3) ด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน (4) ด้านวัฒนธรรมองค์การ และ (5) ด้านการมี ส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน กลุ่มที่เป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (1) ด้านวิธีการบริหาร (2) ด้านการจัดการเรียนการสอน (3) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร และ (4) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1 การจัดการเรียนการสอน

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 4 แนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 22 ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ” ดังนั้น ผู้สอนทุกคนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท ของตนเองจากการเป็นผู้บอกความรู้ให้จบไปในแต่ละครั้งที่เข้าสอนมาเป็นผู้อำนวย ความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนกล่าวคือเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุน จัดสิ่งเร้าและจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคลการจัดการจัดกิจกรรมจึงต้องเป็นกิจกรรมที่ ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ วิจัยสร้างสรรค์ศึกษาและค้นคว้าได้ลงมือปฏิบัติจนเกิด การเรียนรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเองเป็นสาระความรู้ ด้วยตนเอง รักการอ่านรัก การเรียนรู้อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Education) และเป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ (Learning Man) ผู้สอนจึงต้องสอนวิธีการแสวงหาความรู้ (Learn How to Learn) มากกว่าสอนตัวความรู้สอนการคิดมากกว่าสอนให้ท่องจำสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญมากกว่าเน้นที่เนื้อหาวิชา

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ จะช่วยพัฒนาผู้เรียนในทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ (ลักษณะนิสัย) และทั้งด้าน IQ (Intelligence Quotient) และด้าน EQ (Emotional Quotient) ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุข

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

โกวิท ประวาลพฤษย์ (2543, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการสอนที่กำหนดจุดหมาย สาระ กิจกรรม แหล่งการเรียนรู้ สื่อการเรียน การวัดผลประเมินผลที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นการสอนที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตเหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน จนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นแนวทางให้เยาวชนของชาติสามารถระดมองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับ

กิ่งฟ้า สินธุวงษ์ (2545, หน้า 29) กล่าวว่า เป็นการจัดกิจกรรมที่ให้โอกาสผู้เรียนมีส่วนร่วมกิจกรรมมากที่สุด ด้วยความมุ่งหวังที่จะให้ผู้เรียนได้พัฒนากระบวนการคิด สร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีปฏิสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมกับผู้สอนและผู้เรียนด้วยกัน เพื่อพัฒนากาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ในบริบทที่มีอยู่และเกิดขึ้นตามสภาพจริง และพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ที่จะคิด วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ วางแผน และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่จะช่วยทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น สอดคล้องกับ

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2545, หน้า 219) กล่าวว่า เป็นแนวทางการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ มีโอกาสได้คิดเอง ทำเอง สร้างความรู้ด้วยตนเอง ที่ตอบสนองความสนใจหรือความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้เกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ จนค้นพบความรู้ด้วยตนเองและสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ได้ในชีวิตจริง

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม แสวงหา วิเคราะห์ จัดการความรู้ และลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง

ตามความต้องการและความสนใจ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

หลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ระวีวรรณ โพธิ์วัง (2543, หน้า 20) ; ทิศนา ขัมมณี (2540, หน้า 8)

ได้กล่าวถึงหลักการจัดการเรียนรู้พอสรุปได้ว่า

1. ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง (Construct) ด้วยวิธีดังนี้แสวงหาความรู้ ศึกษาทำความเข้าใจ คิดวิเคราะห์ ตีความ แปลความ สังเกต สัมภาษณ์ ปฏิบัติจริง สังเคราะห์ข้อมูล และสรุปความรู้
2. ผู้เรียนจะมีส่วนร่วม (Participation) ในกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด
3. ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ระหว่างกันมากที่สุด
4. ผู้เรียนได้เรียนรู้ กระบวนการแสวงหาความรู้ควบคู่ไปกับผลงานที่ได้จากกระบวนการ(Process and Product)
5. ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน (Application)

กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การเรียนการสอนเป็นกิจกรรมสำคัญที่สุดในกระบวนการใช้หลักสูตรเพราะเป็นกิจกรรมที่ใกล้ชิดกับนักเรียน และนักเรียนได้ปฏิบัติมากที่สุด การเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่ครูและนักเรียนทำร่วมกัน ถ้าจะแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การเรียน คือ กิจกรรมที่นักเรียนทำและการสอนก็คือ กิจกรรมที่ครูทำแต่ในทางปฏิบัติแล้วทั้งสองอย่างนี้ทำไปพร้อม ๆ กัน จึงเรียกรวมกันว่าการเรียนการสอน

สุวิทย์ มูลคำ (2543, หน้า 135-136) ได้ให้แนวคิดและรูปแบบเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. การฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้ สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อ การสอน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจ เรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือ กับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2542, หน้า 12-14) ได้เสนอขั้นตอนในการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีหลักการและขั้นตอน ต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาและวิเคราะห์เรื่องที่จะสอน เพื่อเตรียมตนเองให้พร้อม สำหรับบทบาทของผู้เป็นแหล่งความรู้ (Resource Person) ซึ่งต้องให้คำอธิบาย คำแนะนำ คำปรึกษาและให้ข้อมูลความรู้ที่เพียงพอและชัดเจนแก่ผู้เรียน ครูจะต้องมีภาระหนัก การเตรียมตัวเองด้านการศึกษา ค้นคว้า และการทดสอบ ลองปฏิบัติมาก ๆ ในประเด็น และเนื้อหาที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งเตรียมข้อมูลและประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน

1.2 การเตรียมแหล่งข้อมูล เมื่อบทบาทครูไม่ใช้การบอกเล่ามวลความรู้ อีกต่อไป ครูจึงต้องเตรียมแหล่งข้อมูลความรู้แก่นักเรียนทั้งในรูปแบบของสื่อการสอน ใบความรู้และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบกิจกรรมในห้องเรียน หรือศูนย์การเรียนรู้ ด้วยตนเองที่มีข้อมูลความรู้ที่นักเรียนสามารถเลือกศึกษาค้นคว้าตามต้องการ หรือแหล่ง เรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ศูนย์วิทยุบริการ ศูนย์สื่อ ห้องสมุด ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการวิชาต่าง ๆ ไว้สำหรับผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าตามกำหนดในกิจกรรมการเรียน เพิ่มทั้งในและนอกเวลาเรียน

1.3 การจัดทำแผนการสอน บทบาทของครูก่อนการเรียนการสอนทุกครั้ง การวางแผนการจัดกิจกรรมตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนด ครูจะต้องวิเคราะห์ จุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อให้ได้สาระสำคัญและเนื้อหาข้อความรู้อันจะนำไปสู่การออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบทบาทในส่วนนี้ครูจะทำหน้าที่คล้าย

ผู้จัดการ (Manager) ที่กำหนดบทบาทในการเรียนรู้และความรับผิดชอบแก่ผู้เรียน ให้เขาได้ทำกิจกรรมตามความต้องการตามความสามารถและความสนใจของแต่ละคน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนด

1.4 การเตรียมสื่อ วัสดุอุปกรณ์ เมื่อออกแบบและกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้แล้วครูจะต้องพิจารณาและกำหนดว่าจะใช้สื่อ อุปกรณ์ เอกสาร หนังสือหรือข้อมูลแหล่งความรู้ต่าง ๆ รวมถึงห้องเรียนและสถานที่ใดบ้างในการจัดกิจกรรม เพื่อให้การเรียนรู้ดังกล่าวบรรลุผล แล้วจัดเตรียมให้พร้อม บทบาทของครูครั้งนี้ จึงเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้บรรลุผล

1.5 การเตรียมการวัดผลประเมินผล บทบาทในการเตรียมการอีกประการหนึ่ง คือ การเตรียมเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยการวัดให้ตรงจุดประสงค์การเรียนรู้และวัดให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของกระบวนการ (Process) และผลงาน (Product) ที่เกิดขึ้นทางด้านพุทธิพิสัย (Cognitive) จิตพิสัย (Affective) และทักษะ (Skill) โดยการเตรียมวิธีวัดและเครื่องมือให้พร้อมก่อนทุกครั้ง

2. ขั้นตอนการ

2.1 การเป็นผู้ช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษา (Helper and Adviser) คอยให้คำตอบเมื่อนักเรียนต้องการความช่วยเหลือ เช่น ให้ข้อมูลและความรู้ในเวลาที่นักเรียนต้องการเพื่อให้การเรียนรู้นั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 การเป็นผู้สนับสนุนและเสริมแรง (Supporter and Encourager) ช่วยสนับสนุนและช่วยเหลือลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง รวมทั้งการให้การเสริมแรงตามความเหมาะสม

2.3 การเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรม (Active Participant) โดยมีส่วนร่วมขณะที่ผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรม ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการและผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและอาจให้ข้อมูลเนื้อหาความรู้เพิ่มเติมแก่ผู้เรียนตามความเหมาะสม

2.4 การเป็นผู้ติดตามตรวจสอบ (Monitor) ตรวจสอบผลการทำงานตามกิจกรรมของผู้เรียนเพื่อให้ถูกต้องชัดเจน สมบูรณ์ สังเกตและบันทึกผลการเรียนรู้ของผู้เรียนรวมทั้งประเด็นสำคัญ ๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นขณะดำเนินกิจกรรม

2.5 การเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้เรียนตามความเหมาะสม

2.6 การเป็นผู้สร้างเสริมบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตรโดยการสนับสนุนเสริมแรงและกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมทำงานกับกลุ่ม แสดงความคิดเห็นด้วยท่วงท่าที่นุ่มนวล ให้เกียรติและเป็นมิตรโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

3. ชั้นประเมินผล เป็นบทบาทที่ครูผู้สอนต้องดำเนินการเพื่อตรวจสอบว่าการจัดการเรียนการสอนบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ครูต้องเตรียมเครื่องมือและวิธีการให้พร้อมก่อนถึงขั้นตอนการวัดและประเมินผลทุกครั้ง และการวัดควรให้ครอบคลุมทุกด้านโดยเน้นการวัดจากสภาพจริง (Authentic Measurement) จาก การปฏิบัติ (Performance) และจากแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ซึ่งในการวัดและประเมินนี้ นอกจากครูเป็นผู้วัดและประเมินผลเองแล้ว ผู้เรียนและสมาชิกของแต่ละกลุ่มควรมีบทบาทร่วมวัดและประเมินผลตัวเองด้วย

จากกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนรัตน์ มั่งคะโชติ (2550, หน้า 125-129) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารการจัดคุณภาพการศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนประชาสามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้ การจัดโครงสร้างองค์กร การวางแผน การดำเนินการพัฒนาที่มุ่งงาน การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การประเมินเพื่อทบทวน การปรับปรุง และการสรุปรายงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ หัน พันชัย (2551, หน้า 79-80) ได้วิจัยการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญกรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองหัวงัว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีการพัฒนาด้านการเรียนการสอน มีเจตคติที่ดีต่อการเตรียมการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจและความแตกต่างของผู้เรียนได้มากขึ้นครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น และมีความสุขกับการสอน นักเรียนสนใจบทเรียนและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้น นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ และสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ใหม่และประสบการณ์เดิมได้เป็นอย่างดี นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูสูงขึ้นด้วย

บทบาทของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้น อาจมาจากความรู้ความสามารถของครู การมีความรับผิดชอบจิตสำนึกในความเป็นครู มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพครู ดังงานวิจัยของ นฤพันธ์ วัลลภวิสุทธิ (2548, หน้า 86) วิจัยเรื่องการสนับสนุนพฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วยเตรียมการสอน ทั้งเนื้อหาและวิธีการ จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลุกเร้า จูงใจ และเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำและฝึกปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม ใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกคิดแก้ปัญหา และค้นพบความรู้ ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง ฝึกฝนนักเรียนในเรื่องกิริยามารยาทและวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย และสังเกตประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่วนบรรยง ยี่สารพัฒน์ (2550, หน้า 125-126) ได้วิจัยสภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในแต่ละด้านคือ ควรจัดหาสื่อและวัสดุอุปกรณ์ประกอบการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและทันสมัยให้ผู้เรียนใช้ประกอบการเรียนรู้ ควรจัดกิจกรรมในลักษณะที่เป็นการส่งเสริมความสามารถเฉพาะด้านของนักเรียนและให้นักเรียนลงมือปฏิบัติอย่างเต็มที่ และควรจัดให้มีการวัดผลประเมินผลอย่างเป็นระบบและมีการรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างสม่ำเสมอ และสุวัฒน์ ศรีจันทวงศ์ (2550, หน้า 215) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านนาแปน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนควรปฏิบัติตนให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและชุมชน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและอุทิศตนในการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนและผู้เรียนแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีการสอนใหม่ ๆ อยู่เสมอ

มีการศึกษาเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน ครูผู้สอนมีความเข้าใจเป้าหมายในการพัฒนาที่ตรงกันเพื่อให้การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ควรมีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนในการศึกษาเรียนรู้และจัดทำข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ครูผู้สอนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิชาการ ซึ่งกันและกัน มีการประสานเครือข่ายการปฏิบัติงาน มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับสุรชัช จันทร์ส่อง (2551, หน้า 104-105) ได้วิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คุณธรรมของครู ความเชื่ออำนาจในตน สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน ความสุขใจ และเจตคติต่ออาชีพครู มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู (2) ตัวพยากรณ์ที่ดีของพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู คือ คุณธรรมของครู ความเชื่ออำนาจในตน สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน และความสุขใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สมบัติ ยศปัญญา (2552, หน้า 87) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ผู้ปกครองนักเรียน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูต้องพัฒนาตนเองให้อยู่ในกรอบศีลธรรมและวัฒนธรรมไทย มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ครูต้องจัดการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข จากการปฏิบัติจริงครูควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงออกอย่างอิสระตามความสามารถ เป็นรายบุคคล ครูควรนำวัสดุในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสื่อ สื่อมีความหลากหลาย มีความเพียงพอ มีความเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ครูและนักเรียนควรมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อ และการประเมินผลการเรียนรู้นั้น ต้องประเมินอย่างหลากหลาย ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และจะต้องรายงานผลให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้เสียทราบ

จากแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญของนักวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับ องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้วิจัยได้ สังเคราะห์รวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้ด้วยกัน และแจกแจงองค์ประกอบ ของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวทาง ในการพัฒนารูปแบบการบริหาร ได้แก่

1. ด้านครูผู้สอน
2. ด้านนักเรียน
3. ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
4. ด้านการเตรียมการ
5. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
6. ด้านการประเมินผล

ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนการสอน

องค์ประกอบ ด้านการจัดการเรียน การสอน	นักวิชาการ/ นักวิจัย								ความถี่	ร้อยละ
	1. ทิตนา แซมเมณี (2542)	2. วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2542)	3. กิ่งฟ้า สินธุวงษ์ (2545)	4. นฤพันธ์ วัฒนศิริสุทธิ์ (2548)	5. บรรยง ยี่สารพัฒน์ (2550)	6. สุวัฒน์ ศรีจันทวงศ์ (2550)	7. สุรัชต์ จันทร์ส่อง (2551)	8. สมบัติ ยศบุญญา (2552)		
1. ครูผู้สอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
2. นักเรียน	✓	✓	✓		✓	✓		✓	6	75
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
4. การเตรียมการ	✓		✓	✓	✓	✓		✓	6	75
5. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	87.5
6. การประเมินผล	✓		✓	✓	✓	✓		✓	6	75

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนการสอน และใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ ได้องค์ประกอบด้านการจัดการเรียน การสอน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1)ครูผู้สอน (2) นักเรียน (3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับ นักเรียน(4) การเตรียมการสอน (5) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ (6) การประเมินผล

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการจัดการเรียน การสอนที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับความสามารถและ ความสนใจของผู้เรียน โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน จนเกิด การเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ (1)ครูผู้สอน (2) นักเรียน (3) ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างครูกับนักเรียน (4) การเตรียมการสอน (5) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ (6) การประเมินผล

1.2 สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนนั้น ครูมิใช่ตัวจักรสำคัญที่สร้าง ความเจริญเติบโตทุกด้านให้แก่เด็กเพียงอย่างเดียว สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนก็มีส่วน เสริมสร้างความเจริญงอกงามทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคมของนักเรียนด้วย สิ่งแวดล้อมสามารถเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และ การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง ครู นักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและประชาชนทั่วไป

ความหมายของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 50) ได้นิยาม สิ่งแวดล้อมว่าหมายถึงสิ่งต่างๆที่มีลักษณะทางกายภาพและชีวภาพที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ซึ่ง เกิดขึ้นตามธรรมชาติและมนุษย์สร้างขึ้นสอดคล้องกับ วิเรอรอง รัตนวิไสสกุล (2542, หน้า 1) ให้ทัศนะว่าสิ่งแวดล้อมหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวมนุษย์ทั้งมีชีวิตและไม่มี ชีวิตทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมมีอิทธิพลเกี่ยวข้องถึงกันเป็นปัจจัยในการเกื้อหนุนซึ่งกัน และกันผลกระทบจากปัจจัยหนึ่งจะมีผลเสริมสร้างหรือทำลายอีกส่วนหนึ่งอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้สิ่งแวดล้อมจึงเป็นวงจรและวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกันไปทั้งระบบ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ นักเรียน ซึ่งมีทั้งสิ่งแวดล้อมทางด้านกายภาพได้แก่ อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องพิเศษ อุปกรณ์การเรียน และสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ครู และนักเรียน ส่วนออร์พันธ์

ประสิทธิรัตน์ (2545, หน้า 8 อ้างถึงใน มะลิวรรณ บุญแก้ว, 2550 หน้า 16) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นสภาพแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นหมายถึงอาคารสถานที่โต๊ะเก้าอี้สื่อวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ตามธรรมชาติสภาพแวดล้อมทางการเรียนทางกายภาพจะส่งผลทั้งทางตรงและโดยอ้อมต่อการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้แก่สภาพแวดล้อมในห้องเรียนและสภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียน (2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกจิตใจเจตคติของนักเรียนที่มีต่อการเรียนรู้ได้แก่สภาพแวดล้อมด้านนักเรียนและด้านผู้สอน (3) สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นสภาพที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลเช่นความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียนด้วยกันนักเรียนกับครูนักเรียนกับผู้สอน รวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียนสภาพแวดล้อมทางสังคม จำแนกเป็น 3 ด้านคือด้านการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนด้านการสร้างแรงจูงใจในชั้นเรียน และด้านความสัมพันธ์

การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

กรมอนามัย (2542, หน้า 10) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงเรื่องการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนว่า โรงเรียนต้องจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กันและอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงเด็กนักเรียนและบุคลากรทุกคนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในโรงเรียนสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุประสงค์ได้สัมผัสได้โดยสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานของโรงเรียนดังต่อไปนี้

1.1 พื้นที่บริเวณโรงเรียนต้องมีพื้นที่เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ต่าง ๆ ไม่เป็นหลุมเป็นบ่อรับแสงสว่างจากธรรมชาติได้มากมีการปลูกต้นไม้ใหญ่ให้ร่มเงา ปลูกไม้ดอกไม้ประดับให้เกิดความสวยงามและมีรั้วโดยรอบ

1.2 อาคารเรียนและสิ่งก่อสร้างตัวอาคารเรียนควรหันหน้าอาคารไปทิศทางที่รับลมได้สะดวกแสงแดดหรือฝนไม่รบกวนมากนักภายในห้องเรียนควรใช้สีเย็นตา ตกแต่งด้วยรูปภาพให้สวยงามอยู่เสมอสำหรับอาคารประกอบเช่นอาคารอเนกประสงค์ โรงอาหารจะต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นสำคัญอาคารเรียน ควรใช้ได้ดีทุกฤดูกาล ถูกสุขลักษณะ จำนวนและขนาดของอาคารพอเหมาะกับจำนวนนักเรียน การบริหารอาคาร

ควรคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย ไม่มุ่งแต่เอาความสวยงามเป็นใหญ่ มุ่งไปในทางประโยชน์ใช้สอยที่จะเกิดแก่การเรียนการสอน ความสะดวกและความปลอดภัย สามารถดัดแปลงได้หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นผนังกันห้อง หรือวัสดุอุปกรณ์ที่จะเกี่ยวกับตัวอาคาร ต้องดัดแปลงแก้ไขเพิ่มเติมได้ง่าย มีแสงสว่างพอสมควร บรรยากาศเหมือนบ้านสำหรับเด็ก บริเวณโรงเรียนร่มรื่น ผนังทาสีเย็นตา พื้นไม้สีอ่อน โต๊ะเก้าอี้ใช้ได้สะดวก ทนทานต่อการใช้งาน อาคารสถานที่เครื่องใช้ไม้สอยต้องแข็งแรงสมบูรณ์ โรงเรียนควรมีอาคารและเครื่องมือที่ใช้สอยที่สมบูรณ์

1.3 ห้องเรียนและเครื่องใช้ในห้องเรียนการจัดโต๊ะเรียนและเก้าอี้ไม่ควรจัดแบบติดกับพื้นห้องเรียนตายตัวต้องให้สามารถเคลื่อนที่ได้และมีความเหมาะสมต่อการจัดกลุ่มหรือต้องการใช้ห้องเรียนเพื่อประโยชน์อย่างอื่นการจัดแถวของโต๊ะเรียนต้องจัดให้มีช่องว่างแถวเพียงพอที่จะเดินผ่านไปมาได้โดยสะดวก

1.4 การถ่ายเทอากาศและแสงสว่างห้องเรียนต้องไม่มีความร้อนความชื้นและกลิ่นถ้าห้องเรียนมีการระบายอากาศไม่ดีพอจะทำให้ร้อนอบอ้าวมีกลิ่นไม่ดีทำให้นักเรียนไม่กระปรี้กระเปร่าและอาจทำให้เกิดการติดต่อกันของโรคได้โดยง่ายต้องจัดให้มีช่องลมหน้าต่างประตูและมีพื้นที่สำหรับถ่ายเทอากาศอย่างเพียงพอ

1.5 เสียงห้องเรียนที่ดีต้องออกแบบให้สามารถป้องกันเสียงรบกวนได้ถ้ามีเสียงดังมากเกินไปตลอดเข้ามาในห้องเรียนจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอนนักเรียนจะขาดสมาธิฟังครูสอนไม่ได้ยินระดับความดังของเสียงภายนอกอาคารเรียนไม่ควรเกิน 70 เดซิเบลภายในห้องเรียนไม่ควรมีระดับความดังของเสียงรบกวนเกินกว่า 35 – 40 เดซิเบล

1.6 ห้องพยาบาลทุกโรงเรียนต้องจัดให้มีห้องพยาบาลเพื่อดำเนินงานด้านสุขภาพของนักเรียนควรจัดห้องพยาบาลไว้ชั้นล่างของอาคารเรียนเพื่อให้นักเรียนใช้ได้โดยสะดวกและภายในห้องพยาบาลต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฐมพยาบาลอย่างครบถ้วน

1.7 โรงอาหารควรจัดให้มีโรงอาหารหรือที่สำหรับให้นักเรียนรับประทานอาหารกลางวันจะช่วยฝึกหัดให้นักเรียนได้รู้ระเบียบทัศนคติและสุขนิสัยที่ดีในการรับประทานอาหารมีโต๊ะที่นั่งเพียงพอกับจำนวนนักเรียนมีน้ำดื่ม น้ำใช้ที่สะอาดและเพียงพอ มีภาชนะสำหรับรองรับเศษอาหารที่ถูกสุขลักษณะมีสภาพดีมีฝาปิดมิดชิดไม่รั่วไม่ซึมน้ำ และต้องมีความสะอาดอยู่เสมอ

1.8 โรงครัวเป็นสถานที่ใช้ประกอบหรือปรุงอาหารโรงเรียนจัดให้เป็นสัดส่วนพื้นที่ห้องครัวต้องทำด้วยวัสดุที่ไม่ดูดซึมน้ำต้องใส่มุ้งลวดตาข่ายประตูหน้าต่าง ป้องกันแมลงวันและหนูเข้ามาห้องครัว

1.9 สนามควรจัดให้มีสนามทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กโดยสนามใหญ่ควรอยู่ด้านหน้าโรงเรียนเพื่อใช้เป็นที่สอนวิชาพลศึกษาและออกกำลังกายประเภทที่ต้องการเนื้อที่มากเช่นฟุตบอลส่วนด้านข้างและพื้นที่ว่างข้าง ๆ อาคารเรียนควรจัดเป็นสนามขนาดเล็ก ๆ เพื่อใช้สำหรับกิจกรรมที่ต้องการเนื้อที่น้อยมากนักเรียนควรจัดให้สามารถใช้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของนักเรียนได้ด้วยสภาพของสนามควรเป็นพื้นราบเรียบไม่มีหลุมหรือบ่อ

1.10 น้ำดื่มน้ำใช้ทุกโรงเรียนต้องจัดให้มีน้ำดื่มที่สะอาดปราศจากเชื้อโรคและมีปริมาณพอเพียงกับจำนวนนักเรียนแต่ละวัน

1.11 ส้วมและที่ปัสสาวะต้องจัดส้วมที่ถูกต้องลักษณะให้นักเรียนใช้อย่างเพียงพอโดยเฉลี่ยส้วมชาย 1 ที่ต่อนักเรียน 40 คน ส้วมหญิง 1 ที่ ต่อนักเรียน 25 คน และที่ปัสสาวะชาย 1 ที่ ต่อนักเรียน 30 คน

1.12 การกำจัดขยะมูลฝอยขยะที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมี 2 ชนิด คือ ขยะแห้งและขยะเปียกจำเป็นต้องได้รับการเก็บรวบรวมและกำจัดให้หมดไปอย่างถูกต้องมิฉะนั้นจะเป็นแหล่งของแมลงและเชื้อโรคขาดความสวยงามและเป็นแบบอย่างที่ได้ดีแก่นักเรียนและชุมชน

1.13 การกำจัดน้ำโสโครกโรงเรียนต้องจัดทำรางน้ำเพื่อระบายน้ำฝนออกนอกบริเวณโรงเรียนน้ำโสโครกต้องมีระบบรวบรวมน้ำทิ้งโดยจัดทำเป็นท่อน้ำทิ้งหรือรางน้ำโสโครกเฉพาะของโรงเรียนไปยังแหล่งกำจัดน้ำโสโครก

1.14 การรักษาความสะอาดและการดูแลรักษาสิ่งทีโรงเรียนต้องรักษาความสะอาดอยู่เป็นประจำคือบริเวณโรงเรียนและสนามห้องเรียนและอาคารเรียน อุปกรณ์เครื่องใช้ในการเรียนเช่นกระดานดำโต๊ะเก้าอี้หนังสือเครื่องสุขภัณฑ์ต่าง ๆ

การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในโรงเรียนดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับ สุชาติ โสภประยูร และเอมอัชฌา วัฒนบุรานนท์ (2544, หน้า 39) ได้กล่าวถึง การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ถูกสุขลักษณะ สรุปได้ว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ถูกสุขลักษณะนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากในการจัดการศึกษาให้เด็กนักเรียน การจัดสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ คือ การจัดสถานที่ตั้งของอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ บริเวณโรงเรียนให้ถูกหลักสุขาภิบาล การกำจัดขยะมูลฝอยและเหตุรำคาญต่าง ๆ

การจัดน้ำดื่มน้ำใช้ การรักษาความสะอาดทั่วไป การซ่อมแซมสิ่งชำรุดทรุดโทรม การจัดตกแต่งห้องเรียน

2. การจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมในโรงเรียนสามารถจัดได้โดยการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน Trickett & Moos (1973, pp. 96-97) ได้ทำศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคมในชั้นเรียน โดยแบ่งสภาพแวดล้อมทางสังคมในชั้นเรียนออกเป็น 9 ด้าน คือ

2.1 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของห้องเรียน (Involvement) คือ การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในห้องเรียน หรือเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในการเรียนการสอน

2.2 ความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน (Affiliation) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนในห้องเรียน ความรักความปรองดอง ความสามัคคี

2.3 การแข่งขัน (Competition) คือ การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์กับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะเป็นการแข่งขันกับตนเอง หรือกับเพื่อน เพื่อพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

2.4 ระเบียบและการมีระบบ (Order and Organization) คือ การจัดลำดับขั้นตอนการทำงาน แบ่งแยกหน้าที่ตามความเหมาะสม รู้จักการวางแผน มีเหตุมีผล

2.5 การมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Rule Clarity) คือ การที่ห้องเรียนมีกฎระเบียบที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของนักเรียนโดยทั่วถึง

2.6 การควบคุมของครู (Teacher Control) คือ การปกครองของครูในการควบคุมนักเรียนในห้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นความยุติธรรม การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวครู

2.7 การใช้นวัตกรรม (Innovation) คือ การนำประสบการณ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในห้องเรียน เพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย

2.8 การสนับสนุนจากครู (Teacher Support) คือ การได้รับความเอาใจใส่ ส่งเสริมให้กำลังใจ แนะนำ ชี้แนะจากครูผู้สอน และการยอมรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน

2.9 การมุ่งความสำเร็จของงาน (Task Orientation) คือ การจัดกิจกรรมในห้องเรียนที่มุ่งให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์การเรียนการสอน

จะเห็นได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนดังกล่าวข้างต้นมีทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านสังคม ในส่วนทางด้านสังคมซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่

เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนนั้นมีทั้งทางด้านสังคมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียนที่จะมีการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาภารกิจงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และทางด้านสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค สื่อเทคโนโลยี แหล่งค้นคว้าต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนออกเป็น 3 อย่าง ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางวิชาการ และสิ่งแวดล้อมทางสังคม สอดคล้องกับ บรรจง พงศ์ศาสตร์ (2536, หน้า 16; อ้างถึงใน นรินทร์ ลินเนืองนอง. 2551, หน้า 3) ที่ได้กล่าวถึงเรื่องสภาพการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนและได้แบ่งบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง บริเวณอาคารเรียน ห้องเรียน แหล่งวิชาการ (2) สภาพแวดล้อมทางวิชาการ หมายถึง การจัดการเรียนการสอน การบริการสื่อการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนส่งเสริมต่อการเรียนรู้ของนักเรียน (3) สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการบริหารและการจัดการต่างๆ ที่เป็นผลให้ภารกิจของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายด้วยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญชัย ทุมดี (2548, หน้า 31) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 ที่มีต่อการจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยมุ่งศึกษาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน 3 ประเด็น คือ ด้านกายภาพ เป็นการจัดปรับปรุง ตกแต่งห้องเรียน อาคารเรียนอาคารประกอบตลอดจนบริเวณโรงเรียน ด้านการบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินการต่างๆ ที่กระทำด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียน ให้ภารกิจงานของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายและด้านวิชาการ เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดจนกิจกรรมที่ส่งเสริมทางวิชาการต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพึงพอใจในด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก รองลงไปคือด้านการบริหารและด้านกายภาพอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับสอดคล้องกับงานวิจัยของอาคม รุณสิงาม (2550, หน้า 65) ที่ศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนคลองน้ำใสวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ใน 6 ด้าน คือ ด้านอาคารสถานที่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการให้บริการผู้เรียน ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสนองความมุ่งหวังของผู้เรียน ด้านกิจกรรมผู้เรียน และด้านสังคมกลุ่มเพื่อน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมทางการ

เรียนของนักเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น การให้บริการผู้เรียน และด้านการจัดการศึกษาเพื่อสนองความมุ่งหวังของผู้เรียนอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านอาคารสถานที่ ด้านสังคม กลุ่มเพื่อน ด้านการจัดกิจกรรมผู้เรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดการศึกษา เพื่อสนองความมุ่งหวังและด้านการบริการผู้เรียนเป็นอันดับสุดท้าย และสอดคล้องกับ นรินทร์ สีนเนื่องทอง (2551, หน้า67) ได้ศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนธรรมวาที อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี พบว่า นักเรียนมีความ พึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยพึงพอใจใน ด้านวิชาการ อันดับแรก ด้านการบริหารและด้านกายภาพเป็นอันดับรองลงมาตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดล ฤทธิ์เรืองเดช (2552, หน้า 58) ได้ศึกษาปัญหา สภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนในอำเภอเกาะกูด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตราด พบว่า ปัญหาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนในอำเภอเกาะกูด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่สภาพแวดล้อมด้านกลุ่มสังคม สภาพแวดล้อม ด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมด้านการ บริหารเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับงานวิจัยของ วุฒิชัย ดานะ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน โดยบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสังคมศึกษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย นอกจากนี้ สมทรง สรรพสาร (2547, บทคัดย่อ) กล่าวว่า การจัด สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางจิตใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของ นักเรียน เพราะสภาพแวดล้อมทางกายภาพทำให้นักเรียนเกิดความสนใจการทำกิจกรรม การเรียนรู้และการเรียนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความสุข และสภาพแวดล้อม ทางสังคม และจิตใจมีความสำคัญต่อพัฒนาการด้านการปรับตัวของนักเรียน การเลียนแบบจากครู ที่เป็นต้นแบบที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนสอดคล้องกับ ทรรคณีย์ วรหาคำ (2554, หน้า 5)

ได้ศึกษา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม
สังกัดเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดประเภทของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน
4 ด้าน ได้แก่ ด้านอาคารสถานที่ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหาร และด้านสังคม
กลุ่มเพื่อน

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
ผู้วิจัยได้แจกแจงองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา
รูปแบบการบริหาร ดังตาราง 3

ตาราง 3 องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

นักวิชาการ/ นักวิจัย	องค์ประกอบ ด้านสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน	1.กรมอนามัย (2542)	2. อรรถพันธ์ ประสิทธิ์รัตน์ (2545)	3. สมทรง สรรพสาร (2547)	4. ชญาชัย ทุมดี (2548)	5. อาคม รุณสิงาม (2550)	6. นรินทร์ ลินเณียงทอง (2551)	7. ดล เรืองฤทธิ์ (2552)	8. วิทวัสพันธ์ วรหัทธำ (2554)	ความถี่	ร้อยละ
1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100	
2. สิ่งแวดล้อมทางจิตภาพ			✓	✓					2	25	
3. สิ่งแวดล้อมทางวิชาการ					✓	✓	✓	✓	5	62.5	
4. สิ่งแวดล้อมทางด้านการบริหาร					✓		✓	✓	4	50	
5. สิ่งแวดล้อมทางสังคม		✓	✓	✓		✓		✓	6	75	

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
และใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการเลือก ซึ่งได้องค์ประกอบด้าน
สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 4 องค์ประกอบ คือ (1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (2) สิ่งแวดล้อม
ทางวิชาการ (3) สิ่งแวดล้อมทางการบริหาร และ (4) สิ่งแวดล้อมทางสังคม

สรุปได้ว่าสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีลักษณะทางกายภาพและชีวภาพที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ทั้งที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน ทำให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ อบอุ่นใจ ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้น องค์ประกอบของการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนจึงประกอบไปด้วย (1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ การจัดบริเวณโรงเรียน อาคารเรียนและสิ่งก่อสร้าง ห้องเรียน โรงอาหาร ห้องส้วม ให้มีความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย น่าเรียน (2) สิ่งแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ อุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี แหล่งค้นคว้าต่าง ๆ แหล่งเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทางการเรียน (3) สิ่งแวดล้อมทางการบริหาร ได้แก่ การดำเนินการในโรงเรียนให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร และจัดระบบทำงานการบังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเอง มีความเป็นประชาธิปไตย บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนพัฒนางานด้านต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และ (4) สิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู และเพื่อนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

1.3 สมรรถนะของครู

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของครู

แนวคิดในการนำสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายมาเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจกัน อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่ามี สมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความจริงแล้วแนวคิดเรื่องสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดย นักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวินิจฉัยว่าทำไมบุคลากร ที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวินิจฉัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่า บุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษารูปได้ว่า บุคลากรที่มี ผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland เขียนบทความวิชาการ เรื่อง

“Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบาย บุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ดังภาพประกอบ 4

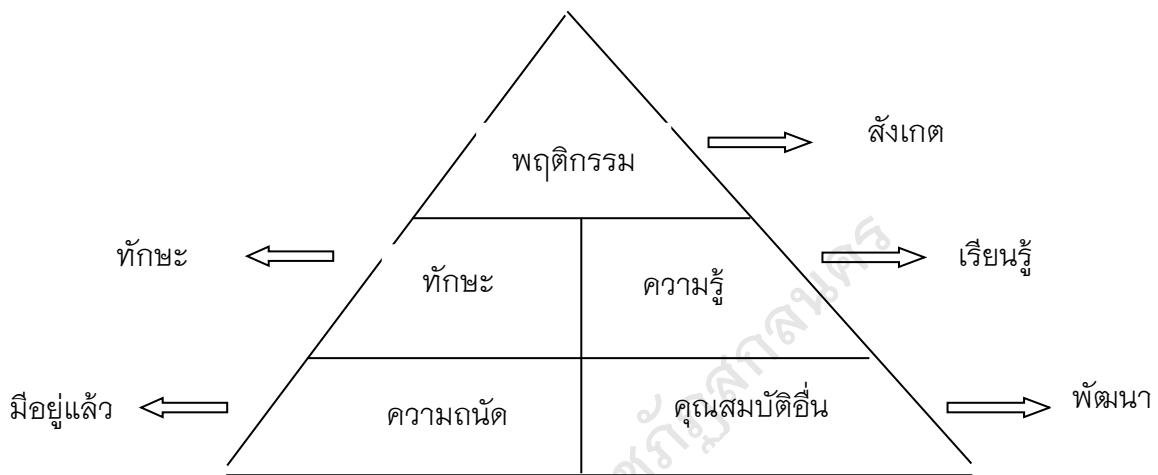


ภาพประกอบ 4 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมิตธิโกร, 2550, หน้า 29

จากภาพที่ 4 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณ มากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า จะพัฒนาเมื่อผ่านการหล่อหลอม จากการดำรงชีวิต และประสบการณ์การทำงาน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549, หน้า 13) และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเซาร์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาด สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงาน ที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล

ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มี ต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มี ผลงานโดดเด่นได้ (McClelland, D. C., 1973, pp. 1-14) อย่างไรก็ตาม รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) จะเห็นได้ชัดเจนจากองค์ประกอบหลัก ๆ ที่มาจาก 2 ส่วน คือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate Ability) และ ความสามารถที่มีมาใน ภายหลัง (Acquired Ability) ซึ่งสามารถนำเสนอในรูปแบบของปิรามิดสมรรถนะ (Competency Pyramid) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ปิรามิดสมรรถนะ (Competency Pyramid)

ที่มา : Lucia and Lepsinger, 1998, p. 7

จากภาพที่ 5 สามารถอธิบายได้ว่า ความถนัด (Aptitude) เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม (Innate Ability) จะนำไปสู่ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้น ภายหลัง (Acquired ability) ที่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ความพยายามศึกษาหาความรู้และ ประสบการณ์ ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่น ๆ เช่น อุปนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้นำ ความมั่นคง ทางอารมณ์จะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549, หน้า 14-15)

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า แนวคิดเรื่องของสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้น ในช่วงต้นศตวรรษ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland เป็นผู้ทำการศึกษาวิจัยและผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีผล การปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย

ซึ่งเกิดจาก แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่ แสดงออกต่อสังคม (Social Role) โดยเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

ความเป็นมาของสมรรถนะ

McClelland, D.C. (อ้างถึงใน สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 56) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นคนแรกที่ริเริ่มใช้คำว่า สมรรถนะ และเป็นผู้นำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์การ แมคเคลล์ แลนด์ ได้พัฒนาแบบทดสอบขึ้น ชุดหนึ่งเพื่อศึกษาว่าคนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอุปนิสัยและเจตคติอย่างไร โดยเก็บ ข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกับผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผลจากการศึกษาหลายครั้งทำให้พบว่า แบบทดสอบวัดความถนัด (Aptitude Test) ที่นักจิตวิทยา สร้างขึ้นเพื่อใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ไม่สามารถใช้ทำนายผลความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานจริงของบุคคลได้ และยังมีแนวโน้มเอียงด้านวัฒนธรรม ซึ่งในประเด็นนี้แมคเคลล์แลนด์ ได้นำมาอธิบายในภายหลังว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นเกิดจากตัวแบบทดสอบ ไม่ได้เกิดจากเกณฑ์ในการประเมินเนื่องจากนักจิตวิทยาได้ออกข้อสอบเพื่อจะใช้วัดเชาวน์ปัญญา ไม่ได้ใช้วัดเพื่อหาผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (The Best Performer) แนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ ปรากฏชัดเจนในบทความชื่อ “Testing for Competence Rather Than Intelligence” ที่ตีพิมพ์ ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน มิได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา (IQ) ของคนเท่านั้น หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วย โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) การปรับตัวและเจตคติของบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงาน ได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบ (พลัสตันท์ โพธิศรีทอง, 2548 อ้างถึงใน สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 56)

แนวคิดในการใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ โดยในปี ค.ศ. 1982 Boyatzis, R.E. ได้เสนอ ผลงานตีพิมพ์เรื่อง “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” ซึ่งเป็น การประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหาร ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันนี้เอง Raven, J. ก็ได้พิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Competence in

Modern World” ที่ประเทศอังกฤษ งานพิมพ์เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองเรื่องได้ขยายความสนใจออกไปในวงกว้างจากแวดวง ของนักวิชาการออกไปสู่โลกของผู้บริหารที่ปรึกษา และฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะก็ยังมีอิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารจัดการองค์กรการบริหารงานบุคคล วงการศึกษาสุขภาพจิต การพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ มาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำ ของประเทศ เช่น เครือซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและมีการนำแนวคิด เรื่องสมรรถนะไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดและมีการนำแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้าง บริษัทเฮย์กรุป (Hey Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำ แนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development)มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

จากที่ได้กล่าวถึงความเป็นมาของสมรรถนะพอสรุปได้ว่า การใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อน การทำงานเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ และมีผลงานตีพิมพ์เกี่ยวกับเรื่องของสมรรถนะ 2 เรื่อง จากนั้นได้เริ่มขยายความสนใจออกไปในโลกของ ผู้บริหาร ที่ปรึกษาและฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.1900 จนถึงปัจจุบัน ประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่าย บริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อน แล้วจึงแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือซีเมนต์ไทย ก่อนที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการด้วย

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่าความสามารถ หรือ สมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า สมรรถนะ หรือ Competency ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมาย ของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลายทัศนะดังต่อไปนี้

สอพจน ทรายแก้ว (2545, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่าโดยคุณลักษณะจะหมายรวมถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ (Personality) ที่มองเห็นได้และค่านิยม (Value) เจตคติ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่มองไม่เห็นแต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัตินั้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 5-6) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

กนกอร ปราชญ์นคร (2550, หน้า 90) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้น จากความรู้ ทักษะและเจตคติ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะและเจตคติ แรงจูงใจก่อให้เกิดสมรรถนะ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2551, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

Good, C.V. (1973, p. 121) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ

Boyatzis, R.E. (1982, p. 58) ได้ให้ความหมายว่าสมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Spencer & Spencer (1993, p. 9) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพ ของเกณฑ์ที่ใช้และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Dale & Hes (1995, p. 80) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior

Performance) นอกจากนี้ ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน เป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้คำว่า มาตรฐานในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบของ ความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบาย ขอบเขตงาน

จากที่ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) มาทั้งหมด จึงพอสรุป ได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ ที่มีอยู่ใน ตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติ งานที่เหนือกว่าคนอื่น (Superior Performance) ทำให้ตนเอง ประสบความสำเร็จในการทำงาน รวมไปถึงความสำเร็จขององค์กรด้วย

ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์กร ทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ได้รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนา ฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ (2546, อ้างถึงใน จรัมพร ประถมบุรณ์, 2548, หน้า 25) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและ องค์กรดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจน พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการของ องค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด จะต้องพัฒนา ในเรื่องใด และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพียงใด
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ สมรรถนะ จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมาย KPIs แล้วจะต้องใช้ สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในปัจจุบันนี้สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคล และองค์การซึ่งจะช่วยทำให้เห็นถึงระดับความสามารถของแต่ละบุคคลว่าเป็นอย่างไร สามารถใช้เป็นกรอบ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การทำให้การทำงานขององค์การประสบผลสำเร็จ สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ และดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้

ประเภทของสมรรถนะ

McClelland (1973, อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 60-63) ได้ศึกษา พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือ การเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่ สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้ และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคล มีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดสมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

Kierstead (1998) ได้แบ่ง ประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์การ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้เป็นความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์การ

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational Competency) หมายถึง วิธีที่บุคคล แสดงความรู้สึกรักต่องาน ต่อดองค์การหรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์การ

โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skill : S) และความสามารถ (Ability : A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลซึ่งจะ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 สมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ และผลสำเร็จขององค์การ
ที่มา : สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549, หน้า 62

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็น ถึงความรู้ ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้ องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยเสริมสร้างให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของ คนที่สะท้อนให้ เห็นถึงความรู้ ทักษะความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถ ในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่อง

หรืออสรพิษได้เป็นต้นซึ่งเรา มักจะเรียก Personal Competency ว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ห้ามลอกเลียนแบบ

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การ ต้องมีเพื่อแสดง ถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหาร ที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อ ใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็น โมเดลสมรรถนะ สำหรับข้าราชการไทย (สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549, หน้า 63-64)

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรมและความมุ่งมั่นร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน บริหารจะมีเพียง 5 สมรรถนะ เท่านั้นได้แก่วิสัยทัศน์ศักยภาพเพื่อนำมาเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

จากที่ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะ พอสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะ ตามสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคน

ในองค์การต้องมี ทั้งนี้ เพื่อให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ส่วนสมรรถนะตามสายงานเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐานขององค์การ

การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการประเมินน้อยที่สุด จำเป็นต้องสร้างแบบประเมิน ซึ่งวิธีการสร้างแบบประเมินสมรรถนะนั้นสามารถทำได้หลายวิธีแต่วิธีที่พบว่า นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนนและแบบประเมิน ที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน นอกจากนี้ยังมีการประเมินแบบอื่น ๆ เช่น การเลือกรายการพฤติกรรมที่กำหนดอย่างไรก็ดีไม่มีการประเมินแบบใดที่ดีเหนือกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจนการเลือกใช้แบบใดขึ้นกับการพิจารณาจากข้อดีข้อด้อยของการประเมินแต่ละประเภท โดยเอกสารฉบับนี้จะขอแนะนำมาตรฐานการประเมิน 2 แบบ คือ

1. มาตรฐานการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน หรือที่เรียกว่า Likert Scale เป็นมาตรฐานแบบประเมินที่คุ้นเคยและเห็นกันบ่อยลักษณะการประเมินแบบนี้ มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินซึ่งในที่นี้ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์หากจะใช้มาตรฐานแบบ Likert ชั้นแรกของการประเมิน คือ การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วนำพฤติกรรมที่ต้องการประเมินนั้นมาเขียนเป็นมาตรประเมิน ด้านล่างนี้เป็นตัวอย่างของมาตรประเมินแบบ Likert ในการประเมินสมรรถนะ ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรม
ในการกำหนดระดับ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงาน ในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะ อดทน ชยัน หมั่น เพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงาน ให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุง พัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิด การสูญเสีย					

ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือ ผลของการประเมินอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้นอาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงได้ทั้ง ๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการใน ระดับนักบริหารระดับสูง เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับหรือที่เรียกว่า Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS แบบประเมินประเภทนี้กำหนดใช้พฤติกรรมในการกำหนด ระดับอย่างไรก็ดี ก่อนที่ข้าราชการจะประเมินสมรรถนะได้จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับ ความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะและในแต่ละระดับก่อนว่าหมายถึงอะไรตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลกาปฏิบัติงาน

ที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนโดย ระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ระดับที่ 2 นอกจากแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้วยังต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วยังต้องสามารถทำงานได้ผลงานตามที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้วยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน ระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้วยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้นจะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตรงตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ถ้ามถึงวิธีการหรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้นสนใจใคร่รู้และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในการทำงานในการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อและมีพฤติกรรมอื่น ๆ เพิ่มเติม (ซึ่งต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า พฤติกรรมอะไร)ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจ ร่วมกันทั่วทั้งองค์การว่าสมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์การคาดหวังว่าข้าราชการ จะต้อง มีเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการประเมิน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะนั้นสามารถทำได้หลายวิธีแต่วิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย มี 2 วิธี คือ การประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และการประเมินที่ใช้ พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน ในการประเมินสมรรถนะนั้นผู้ประเมินจะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ

และในแต่ละระดับก่อนว่ามีความหมายอย่างไร เพื่อจะได้ไม่ทำให้ผลการประเมินมีความคลาดเคลื่อนเกินความเป็นจริง

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 38) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ว่ามีดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์การใดไม่ได้ ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์การไว้อยู่ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้าง วัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตาม ธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การแต่ วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์การดังนั้นสมรรถนะ จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยรวม ให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์การได้

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการ คัดเลือกบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคน เก่งมีความรู้ ความสามารถสูง ประสพการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะ การทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ใน การพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริง ห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับ และปรับตำแหน่ง ดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องรวมความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่ย้ายไปนั้นมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานตามมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหาร ผลตอบแทน ดังนี้

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทน ที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

จากที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะพอสรุปได้ว่า สมรรถนะมีประโยชน์ในการ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องจากสมรรถนะสามารถเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อและทัศนคติของคนในองค์การให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน ช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ถ้าองค์การใดยังไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมขององค์การ และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรมบุคลากร การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

สมรรถนะของครู

ความหมายของสมรรถนะของครู

สร้อยัญญา วัฒนวิศาล (2541, หน้า 43) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะของครูว่า หมายถึง ความสามารถของครูในด้านความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ใช้ในการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียน เกิดพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

คณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2542, หน้า 25) กล่าวว่า สมรรถนะที่สำคัญของครู คือ รักการอ่าน รักการศึกษา ค้นคว้าวิจัย ทดลอง เพื่อที่จะนำผลมาปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อทำหน้าที่เป็นครูที่พึงประสงค์ มีความมั่นใจ ความเลื่อมใสศรัทธา และจรรยาบรรณในอาชีพครู มีความคิดเป็นของตนเอง มีวิจาร์ณญาณ และรู้จักไตร่ตรองหาเหตุผลก่อนตัดสินใจ กล้าแสดงออก เพื่อเผยแพร่ความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ ๆ ต่อสาธารณชน หรือเพื่อพัฒนางานวิชาชีพของตนโดย บริสุทธิ์ใจ ประพฤติและวางตนอยู่ในกรอบศีลธรรม อันเป็นบรรทัดฐานที่ยอมรับกันทั่วไปใน ชุมชน ประกอบอาชีพเพื่อหารายได้เลี้ยงชีพพอสมควรแก่อัตภาพ มานะบากบั่น ประหยัด อดออมมีกิจนิสัยในการทำงาน ไม่เห็นแก่ความเจริญทางวัตถุกว่าคุณธรรมและวัฒนธรรม

จุฑารัตน์ จันทร์คำ (2543, หน้า 8) ได้สรุปความหมายของคำว่าสมรรถนะการสอนของครูไว้ว่าหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจทัศนคติ และความชำนาญที่บุคคลผู้เป็นครูพึงมี อย่างเพียงพอและสามารถแสดงออกมาเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากความหมายของคำว่าสมรรถนะของครูผู้สอนที่กล่าวมาทั้งหมด จึงพอสรุปได้ว่าสมรรถนะของครู หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะและ เจตคติที่ดี จนทำให้มีผลการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างโดดเด่น

สมรรถนะของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานและสมรรถนะของครูผู้สอน มี 3 สถาบันได้แก่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) และสำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งแต่ละหน่วยงานได้กำหนดสมรรถนะไว้ดังนี้

1. สมรรถนะครูของสำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 10–15) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ของครูและสมรรถนะของครูไว้ทั้งหมด 9 ด้านดังนี้

1.1 ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู สมรรถนะที่ครูพึงมี

1.1.1 สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

1.1.2 สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

1.1.3 สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน

1.2 การพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะที่ครูพึงมี

1.2.1 สามารถวิเคราะห์หลักสูตร

1.2.2 สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย

1.2.3 สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้หลักสูตร

1.2.4 สามารถจัดทำหลักสูตร

1.3 การจัด การเรียนรู้ สมรรถนะที่ครูพึงมี

1.3.1 สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาค และตลอดภาค

1.3.2 สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

1.3.3 สามารถเลือกใช้พัฒนาและสร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียน

1.3.4 สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและ จำแนก ระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

1.4 จิตวิทยาสำหรับครู สมรรถนะที่ครูพึงมี

1.4.1 เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน

1.4.2 สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพ ของตน

1.4.3 สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

1.4.4 สามารถส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

- 1.5 การวัดและประเมินผลการศึกษาสมรรถนะที่ครูพึงมี
- 1.5.1 สามารถวัด และประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง
 - 1.5.2 สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง การจัดการเรียนรู้และปรับปรุงหลักสูตร
- 1.6 การบริหารจัดการห้องเรียน สมรรถนะที่ครูพึงมี
- 1.6.1 มีภาวะผู้นำ
 - 1.6.2 สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน
 - 1.6.3 สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ
 - 1.6.4 สามารถในการประสานประโยชน์
 - 1.6.5 สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ
- 1.7 การวิจัยทางการศึกษา สมรรถนะที่ครูพึงมี
- 1.7.1 สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
 - 1.7.2 สามารถทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน
- 1.8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาสมรรถนะที่ครูพึงมี
- 1.8.1 สามารถเลือกใช้ออกแบบ สร้างและปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
 - 1.8.2 สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้
 - 1.8.3 สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
- 1.9 ความเป็นครู สมรรถนะที่ครูพึงมี
- 1.9.1 รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน
 - 1.9.2 อุดหนุนและรับผิดชอบ
 - 1.9.3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 1.9.4 มีวิสัยทัศน์
 - 1.9.5 ศรัทธาในวิชาชีพครู
 - 1.9.6 ปฏิบัติดีตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

สรุปได้ว่า สมรรถนะครูของสำนักมาตรฐานวิชาชีพสำนักงานเลขาธิการ
คุรุสภา ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ของครูและสมรรถนะของครูไว้ทั้งหมด 9 ด้าน คือ
ด้านภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู ความสามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน
การเขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาหลักสูตร
การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลการศึกษา การบริหารจัดการ
ห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
และความเป็นครู

2. สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครู ของสถาบันพัฒนาครู
คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) ในปี พ.ศ.2549 สถาบันพัฒนาครู
คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษาได้จัดทำโครงการสร้างระบบการพัฒนาครู เพื่อเป็น
แนวทางและข้อเสนอแนะ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูให้มีแนวทางในการ
พัฒนาครูอย่างเป็นระบบโดยยึดหลักการพัฒนาสมรรถนะของครูในด้านการจัดการเรียน
การสอนที่คำนึงถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นใน
การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเพื่อให้ ครูเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
อย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพระดับสูง และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
โดยมีสมรรถนะ ดังนี้

2.1 ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ความสามารถในการ
ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการ
แสวงหา ความรู้ ความสามารถในการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร

2.2 ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 ความสามารถในการจัดชั้นเรียน

2.4 ความสามารถในการพัฒนา และ การใช้ นวัตกรรม เทคโนโลยี

สารสนเทศ

2.5 ความสามารถในการ ประเมินผลการเรียนรู้

2.6 ความสามารถในการทำการวิจัยในชั้นเรียน

2.7 ความสามารถในการแนะแนวและให้คำปรึกษา

2.8 ความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับชุมชน

2.9 ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นครูผู้นำ

2.10 การปฏิบัติตนให้มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับ

จรรยาบรรณวิชาชีพ

2.11 ความสามารถในการวิเคราะห์ และพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครู ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) ในปี พ.ศ. 2549 ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญความสามารถในการจัดชั้นเรียนความสามารถในการพัฒนา และการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศความสามารถในการประเมินผล การเรียนรู้ ความสามารถในการทำ การวิจัยในชั้นเรียน ความสามารถในการแนะแนว และให้คำปรึกษาความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือกับชุมชน ความสามารถในการปฏิบัติตน เป็นครูผู้นำ การปฏิบัติตนให้มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับ จรรยาบรรณวิชาชีพ และความสามารถในการวิเคราะห์ และพัฒนาตนเอง

3. สมรรถนะครูของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2553) ซึ่งมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ครูมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ ได้กำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และมาตรฐานด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะของครูดังนี้

3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย

3.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนา ประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย (1) ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน (2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) ผลการปฏิบัติงาน

3.1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ (2) ความสามารถในการให้บริการ

3.1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้าง องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน ประกอบด้วย

- (1) ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง
- (2) ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร
- (3) ความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหา ความรู้
- (4) ความสามารถในการติดตาม ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และวิชาชีพ
- (5) ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้

3.1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดง บทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและ ดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายประกอบด้วย(1) ความสามารถในการวางแผน เพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม (2) ความสามารถในการ ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

3.1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึงการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างคุณศรัทธา ในวิชาชีพครู ประกอบด้วย (1) การควบคุมตนเอง (2) การประพฤติปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี (3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม(4) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ (5) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ

3.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ในการ ปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย

3.2.1 การจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการสร้างและ พัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีและการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดประกอบด้วย (1) ความสามารถในการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร (2) ความสามารถในการเนื้อหาสาระ ที่สอน (3) ความสามารถในการจัด กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ (4) ความสามารถในการใช้และ พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการ เรียนรู้ (5) ความสามารถในการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้

3.2.2 การพัฒนาผู้เรียนหมายถึง ความสามารถในการปลูกฝัง

คุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็น
 ประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนา
 ผู้เรียนให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม
 (2) ความสามารถในการพัฒนา ทักษะชีวิต สุขภาพกาย และ สุขภาพจิต (3) ความสามารถ
 ในการปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย(4) ความสามารถในการปลูกฝัง ความเป็นไทย
 (5) ความสามารถในการจัดระบบดูแลและช่วยเหลือผู้เรียน

3.2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง การจัดบรรยากาศ

การเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับ
 ดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัย
 ของผู้เรียน ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการจัดบรรยากาศการเรียนรู้
 (2) ความสามารถในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ ประจำวิชา
 (3) ความสามารถในการกำกับดูแลชั้นเรียน

3.2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

(Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึงความสามารถในการทำความเข้าใจ
 เข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้
 ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวมและ
 ดำเนินการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบประกอบด้วย (1) ความสามารถ
 ในการวิเคราะห์(2) ความสามารถในการสังเคราะห์ (3) ความสามารถในการเขียน
 เอกสารทางวิชาการ (4) ความสามารถในการวิจัย

3.2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและ

พฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

3.2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการ

จัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative –building for Learning Management)
 หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง
 ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
 ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการนำ ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ สถานศึกษา

(2) ความสามารถในการเข้าร่วม กิจกรรมของชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู และการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพรทิพย์ แข็งขัน (2551, หน้า 223-253) ได้ศึกษาสมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง เป็นงานวิจัยเอกสารที่รวบรวมเอกสารของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ช่วงหลังประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542 - 2549) และการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ตั้งแต่ ค.ศ. 2000-2006 ซึ่งประเทศไทยและต่างประเทศกำหนดกรอบแนวคิดสมรรถนะครูสอดคล้องกัน 15 ด้าน ได้แก่ (1) ความรู้ในเนื้อหาวิชา (2) การสื่อสารและการใช้ภาษา (3) การพัฒนาหลักสูตร (4) การจัดการเรียนรู้ (5) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (6) การบริหารจัดการชั้นเรียน (7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา (8) การวัดและประเมินผล (9) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (10) จิตวิทยาสำหรับครู (11) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (12) คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ (13) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (14) การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (15) การพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน

ไพโรบูรณ์ จาริต (2553, หน้า 84-96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา พบว่า สมรรถนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เขตยานนาวา ที่มีลักษณะเชิงพฤติกรรมในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มี 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ (1) ด้านการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน (2) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ (3) ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

ฤตินันท์ สมุทร์ทัย (2556, หน้า 210-216) ได้ทำการวิจัยนำร่องการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูสำหรับศตวรรษที่ 21 ผลการสังเคราะห์แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับ

การผลิตครู สำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่า ควรมี 5 องค์ประกอบ คือ (1) ความสามารถพื้นฐานทางจริยธรรม (2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต (3) ความสามารถในการคิด (4) ความสามารถในการนำตนเอง (5) สมรรถนะที่จำเป็นในการประกอบอาชีพครู Calderon(1989, p. 2512-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของครูที่สอนได้ดีเยี่ยมในทัศนะของนักเรียน เพื่อนครู และผู้บริหารโรงเรียน ในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส เป็นการวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเลือกจากประชากรในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส ผลการศึกษาพบว่า นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียน มีความเห็นตรงกันด้านคุณภาพและลักษณะที่ดี 3 ลักษณะ คือ (1) ลักษณะการสอนที่ดี (2) ลักษณะเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ดี และ (3) ลักษณะเกี่ยวกับอาชีพครู

White (1996, pp. 327-343) ได้ศึกษาคุณลักษณะของครูที่มีความมุ่งมั่นในการสอนในสหรัฐอเมริกา โดยการศึกษาจากครูใหญ่และครูที่เข้าร่วมโครงการ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่เป็นมาตรฐานของครูมี 5 ลักษณะ คือ (1) มีความมั่นใจสูง (2) มีความรู้ดี (3) มีประสบการณ์และทักษะความชำนาญ (4) มีทัศนคติที่ดี (5) มีความภูมิใจในอาชีพ

จากสมรรถนะของครูที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะของครูผู้สอน จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสังเคราะห์รวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณวิชาชีพโดยใช้ชื่อว่า คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

กลุ่มที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการห้องเรียนลักษณะการสอนที่ดีเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยใช้ชื่อว่าจัดการเรียนการสอน

กลุ่มที่ 3 ด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การวิจัยทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร โดยใช้ชื่อว่า การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

กลุ่มที่ 4 ด้านการพัฒนาตนเองและมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ภาษาและเทคโนโลยี การพัฒนาตนเอง มีความรู้ในเนื้อหาวิชา มีความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต ประสบการณ์และทักษะในการทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ชื่อว่า การพัฒนาตนเองและมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มที่ 5 ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา

กลุ่มที่ 6 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

กลุ่มที่ 7 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การสร้างความร่วมมือกับชุมชน การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม โดยใช้ชื่อว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

กลุ่มที่ 8 ด้านความเป็นครู ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ จิตวิทยาสำหรับครู ความเป็นครู ความสามารถในการแนะนำภาวะผู้นำของครูความสามารถในการนำตนเอง สมรรถนะที่จำเป็นในการประกอบอาชีพ มีบุคลิกที่ดี มีลักษณะเกี่ยวกับอาชีพครู การวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความมั่นใจสูง มีทัศนคติที่ดี มีความภูมิใจในอาชีพ โดยใช้ชื่อว่า ความเป็นครู

ผู้วิจัยได้แสดงองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้านสมรรถนะของครูผู้สอนและแจกแจงเป็นความถี่ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 องค์ประกอบด้านสมรรถนะของครู

นักวิชาการ/ นักวิจัย	1.สำนักมาตรฐานวิชาชีพ (2548)	2.สถาบันพัฒนาครู (2549)	3.สำนักงานข้าราชการครู(2553)	4.พิมพ์พันธ์ ,พรทิพย์ (2551)	5.ไพฑูรย์ จาริต (2553)	6.ฤตินันท์ สุมทร์ทัย (2556)	7. Calderon (1989)	8. White, (1989)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบ ด้านสมรรถนะครู										
1. คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓			6	75
2. การจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7	87.5

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านสมรรถนะครู	นักวิชาการ/ นักวิจัย	1.สำนักมาตรฐานวิชาชีพ (2548)	2.สถาบันพัฒนาครู (2549)	3.สำนักงานข้าราชการครู(2553)	4.พิมพ์พันธ์ ,พรทิพย์ (2551)	5.ไพบูรณ์ จาริต (2553)	6.ฤตินันท์ สมุทรทัย (2556)	7. Calderon (1989)	8. White, (1989)	ความถี่	ร้อยละ
3.การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร		✓	✓	✓	✓					4	50
4. การพัฒนาตนเองและ มุ่งผลสัมฤทธิ์		✓	✓		✓	✓	✓		✓	6	75
5. การวัดและประเมินผล การศึกษา		✓	✓							2	25
6. นวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศทางการศึกษา		✓	✓		✓					3	37.5
7. การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ			✓	✓	✓	✓				4	50
8. ความเป็นครู		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7	87.5

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านสมรรถนะของครูผู้สอน และใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการเลือก ซึ่งได้องค์ประกอบด้านสมรรถนะของครูผู้สอน จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาตนเองและมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และด้านความเป็นครู

สรุปได้ว่า ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ด้านสมรรถนะของครูผู้สอนดังกล่าวทำให้ได้องค์ประกอบที่จะศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ (2) ด้านการจัดการเรียนการสอน (3) ด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร (4) ด้านการพัฒนาตนเอง และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (5) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (6) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ (7) ด้านความเป็นครู

1.4 วิธีการการบริหาร

การบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้นมีแนวคิด ทฤษฎีการบริหาร คุณภาพแนวใหม่หลายทฤษฎี ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย ดังนี้ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management: RBM) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management: RBM)

ในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมารัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้มีความพยายามที่จะทำการปฏิรูประบบราชการโดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัยจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์การบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อบุคลากรเข้าและกฎระเบียบมาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานกำหนดยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวชี้วัดวัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 145)

ความหมายและแนวความคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing Results) การบริหารที่เน้นผล (Results – oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ ดังนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545, หน้า 3), วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่คล้ายคลึงกันว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลผลิตเป็นหลัก ให้ความสำคัญที่กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของงาน การกำหนดผลลัพธ์หรือผลผลิต ต้องสอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ใช้อย่างชัดเจนใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ ส่วนทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Target) และวัตถุประสงค์ (Objective) ไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

การบริหารงานของภาครัฐในอดีตนับจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ การบริหารทรัพยากรจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงานโดยจะให้ความสำคัญ

ที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์การให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดการยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์การของรัฐได้เป็นอย่างดีดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) จึงเป็นการบริหาร เพื่อการจัดทำให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543, หน้า 151-152) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

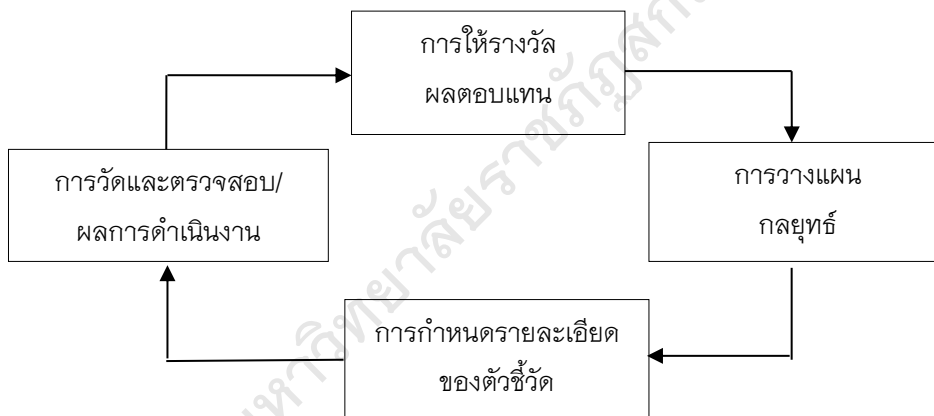
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quality) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 3 การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส และรายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนหลังจากที่มีการพิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงกระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543, หน้า 152

ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547 ; อ่างถึงใน กัญญาภัค ทองจันทร์, 2552, หน้า 16)

1. มีพันธกิจ วัดอุปสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิต และผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับไม่คลุมเครือและเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
 3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถ ติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
 4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
 5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กร จะคิดเสมอว่างานที่ตน ทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุ เป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนด ไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
 6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารเงินบริหารคนสู่ หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาส ให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสม ประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนใน การทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ ในการทำงานอีกด้วย
 7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็น องค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
 8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและ ใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ปัจจัย สำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจ แนวคิดวิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะปรับตัวและทำงานภายใต้

ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ มีดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545, หน้า 40-44)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนอย่างเต็มที่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบการใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ และการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับควมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล
3. การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติแต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป
4. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่าระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้นต่อไป
5. การพัฒนาตัวชี้วัด การเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้น ๆ ด้วยโดยตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้ากิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการแต่ควรจะให้มีตัวชี้วัดในจำนวนเท่าที่จำเป็นโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย
6. การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปีเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำ

งบประมาณประจำปีและส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวชี้วัดได้ทันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้ขึ้นอยู่กับที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลาและมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัดการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

ผู้บริหารทุกระดับนับว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังนั้นก็จำเป็นต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวันในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

ประโยชน์ของการบริหารงานแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์การที่ได้นำการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้ทำให้เกิดประโยชน์ในองค์การ ดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545, หน้า 20 - 22)

1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำอยู่ว่าส่งผลต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
2. การสร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกที่ขมดเยี่ยมสำหรับการสร้างพันธะรับผิดชอบเพราะมีการวัดผลการปฏิบัติงานจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเปรียบเทียบกับเป้าหมายแล้วรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ
3. การจัดสรรงบประมาณ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ
4. การกำหนดนโยบายข้อมูลจากการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถช่วยผู้บริหารให้กำหนดนโยบายว่าองค์การควรเลือกทางเลือกใดในการบริหารองค์การ
5. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียผลประโยชน์ ซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ประโยชน์ ทราบวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างชัดเจนทราบว่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จว่ามีอะไรและองค์การจะวัดความสำเร็จตามที่ปัจจัยเหล่านั้นกำหนดได้อย่างไร

สรุปได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีอยู่ 4 ขั้นตอนหลัก คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์การ เช่น วางแผนกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย (2) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด (3) การวัดและ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน (4) การให้รางวัลตอบแทนตามผลการดำเนินงาน

2. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives:

MBO)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO เป็นระบบการจัดการที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และในระหว่างการดำเนินงานผู้บริหารและพนักงานจะช่วยกันตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่ต้องการและผู้บริหารสามารถใช้เทคนิค MBO ในการจูงใจพนักงาน โดยการให้รางวัลพนักงานแต่ละคนจากการพิจารณาตามระดับของความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการให้ผลตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ของบุคลากรในทางปฏิบัติ MBO อาจจะถูกกำหนดจากระดับล่างขึ้นบนหรือจากระดับบนลงล่างก็ได้ เพราะวัตถุประสงค์ของระดับหนึ่งต่างก็จะถูกเชื่อมโยงไปยังระดับถัดไปเป็นลำดับขึ้น (Cascade) แต่โครงการ MBO ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยพนักงานแต่ละคนจะระบุวัตถุประสงค์เฉพาะในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ และถ้าพนักงานทุก ๆ คนสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ผลที่ตามมาก็คือ วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะเป็นจริง ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 96)

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นวิถีทางสู่จุดหมายปลายทาง (Means-end Approach) ซึ่งมีความสำคัญที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การดังนี้ คือ มีเอกภาพด้านการวางแผน

เป็นวิธีการที่นำไปสู่การกระจายอำนาจ กระตุ้นให้เกิดการจูงใจในการทำงาน และเป็นเครื่องมือในการทำงาน

หัวใจสำคัญของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดแผนงานและร่วมกันควบคุมผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ในขอบเขตของการกระทำ MBO หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจถูกกระตุ้นให้เกิดการควบคุมตนเอง (Self-control) ซึ่งผู้ร่วมงานมีโอกาสตัดสินใจในงานของตนเองอย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้จะเป็นพลังและเป็นผลกระทบเชิงบวกที่จะจูงใจการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้เป็นอย่างดี โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำ MBO เพื่อมุ่งที่จะกำหนดวัตถุประสงค์แบบมีส่วนร่วม อาจระบุได้ 3 ประการ คือ (1) เพื่อปรับปรุง (Improvement) อาจเป็นเพราะมีเอกสารที่ต้องการปรับปรุงหรือมีการประเมินผลในทิศทางเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเป็นการยอมรับองค์ประกอบเฉพาะงาน (2) เพื่อพัฒนาบุคลากร (Personal Development) เป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการเติบโตของบุคลากร โดยการขยายความรู้และความชำนาญงาน (3) เพื่อธำรงรักษา (Maintenance) แสดงถึงความตั้งใจอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ ซึ่งผลการดำเนินงานในระดับที่มีอยู่ให้ดีขึ้นต่อไป

ความหมายของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

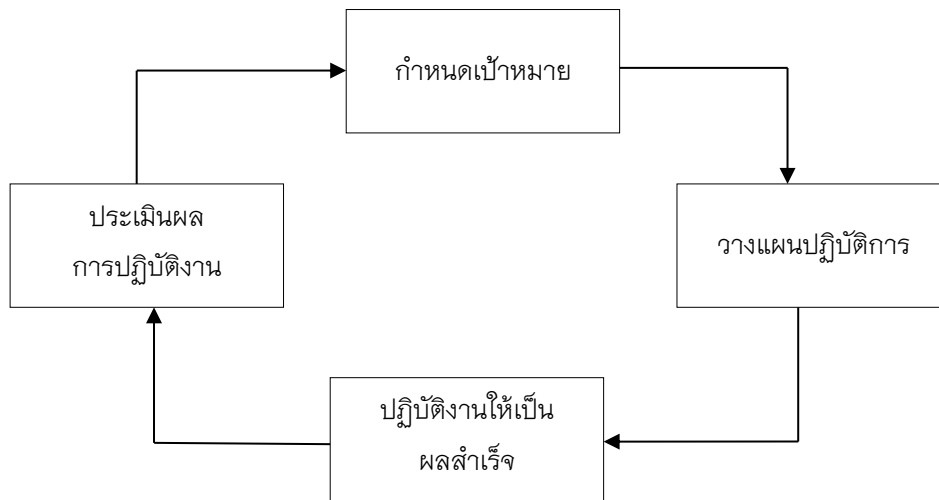
มีนักวิชาการให้ความหมายของ MBO ไว้ดังนี้ Peter F. Drucker (1974, p. 11) ได้ให้ความหมายว่า MBO เป็นเทคนิคการบริหารที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการทำงานแบบควบคุมตนเอง และมุ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตามเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง Koontz et.al. (1984, p. 42) ได้ให้ความหมายว่า MBO เป็นระบบการบริหารแบบรวบยอดที่รวมเอากิจกรรมทางการบริหารที่สำคัญทั้งหลายเข้าด้วยกันอย่างมีระบบแล้วควบคุมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและปัจเจกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการของไทย ได้แก่ สมยศ นาวิกาน (2546, หน้า 79) ได้ให้ความหมายว่า MBO เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อแผนงานทุกแผนก โครงการทุกโครงการและบุคคลทุกคนและใช้วัตถุประสงค์เหล่านี้ควบคุมผลการปฏิบัติงาน และเสนาะ ดิเียว (2546, หน้า 93) ได้ให้ความหมายของ MBO ว่าเป็นกระบวนการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหารระหว่างการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกัน มีแนวคิดที่สำคัญ 4 อย่าง คือ (1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าจะทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายเท่าไรภายในระยะเวลาที่กำหนด (2) ร่วมกันวางแผนงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการของแต่ละคน (3) ร่วมกันกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ร่วมกันในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง ทบทวน แก้ไขผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการ MBO ใหม่ และสุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 72) กล่าวว่า MBO คือ เทคนิคหรือวิธีการบริหารที่ให้โอกาสสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและสามารถปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเป็นหลักโดยจัดการเรื่องแนวคิดระบบการควบคุมด้วยตนเอง ซึ่งแนวความคิดของ MBO เกิดมาจากแนวคิดหลัก 3 ประการ คือ (1) วัตถุประสงค์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหาร (2) การนำวัตถุประสงค์มาใช้ควบคุมจะทำให้มีประสิทธิภาพ (3) ความต้องการถือเป็นวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของมนุษย์

สรุปว่าการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) หมายถึง การมีส่วนร่วมของคนในองค์การในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนปฏิบัติงาน ควบคุม วัดผลและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์MBO

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 82) กล่าวว่า MBO เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะเชื่อมโยงการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรโดยการบรรลุเป้าหมาย การวางแผน การทำให้เป็นผลสำเร็จและการประเมินผลจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและแต่ละระดับชั้นขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ MBO ของ สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 46) ได้สรุป กระบวนการ MBO ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

ที่มา: ญัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 82)

กระบวนการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) 4 ขั้นตอน มีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดเป้าหมายและแผนโดยรวมขององค์กรและทำงานร่วมกับผู้จัดการระดับกลาง เพื่อพัฒนาเป้าหมายแต่ละฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร ในระหว่างกระบวนการ MBO ผู้จัดการและพนักงานทุกระดับจะต้องร่วมมือกันเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม อันจะทำให้การทำงานเป็นกลุ่มขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. วางแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายของกลุ่ม และแนวทางการทำงานให้สำเร็จ โดยผู้บริหารจะตัดสินใจในรายละเอียดของ “ใคร อะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร” ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายแต่ละอย่าง ขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะเตรียมตารางการดำเนินงานสำหรับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานจะทำงานได้ตามที่ต้องการและทันเวลาตามที่ตกลงกัน
3. ปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องพูดคุยและทำความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกับพนักงาน ก่อนจะอนุมัติให้พนักงานปฏิบัติงานตามเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และความชำนาญของเขาอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ขณะที่พนักงานก็สามารถจะพัฒนาตนเองให้

ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาซึ่งซับซ้อนและท้าทายได้มากขึ้น โดยผู้บริหารสามารถกระจายอำนาจและควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ห่าง ๆ โดยการติดตามตรวจสอบจากเป้าหมายและผลงานของแต่ละบุคคล เป้าหมายของ MBO อาจจะถูกปรับปรุงหรือกำหนดขึ้นมาใหม่ในระหว่างขั้นตอนนี้

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ปกติแล้วผู้บริหารจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการ MBO และมีการให้รางวัลแก่พนักงานในทุก ๆ ปี เพื่อเป็นการให้กำลังใจและการเสริมแรงให้เขาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดย MBO จะไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เท่านั้น แต่ MBO ยังให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวด้วย

โดยส่วนใหญ่กระบวนการ MBO จะเน้นวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรซึ่งจะต้องมีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษร และทำการตกลงอย่างเป็นทางการทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติที่ควรจัดให้สามารถวัดได้ในเชิงรูปธรรมชัดเจน

สรุปได้ว่าการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่ง ซึ่งผู้ร่วมงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก กระบวนการทำงานของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ประกอบด้วย (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การวางแผนปฏิบัติการ (3) การปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ และ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. การบริหารคุณภาพแบบทั้งองค์กร (Total Quality Management :TQM)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)หรือที่เรียกโดยย่อว่า (TQM) มีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายชื่อด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น การบริหารแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพองค์กรรวม การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นต้น

แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพ เกิดขึ้นที่สหรัฐอเมริกาเป็นอันดับแรก โดยนำมาใช้ในสายการผลิตของภาคอุตสาหกรรม เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control : SQC) หลังจากนั้น แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพก็มีการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งญี่ปุ่นได้พัฒนาขึ้นมาจนเป็นวิธีการที่ได้ผลดี โดยเรียกกันว่า TQC (Total Quality Control) ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น TQM : Total Quality

Management ซึ่งเป็นที่นิยมทั่วโลกผู้บุกเบิกการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ได้แก่ W. Edwards Deming, Joseph M. Juran and Phillip B. Crosby นอกจากนี้บุคคลทั้ง 3 คนนี้แล้วยังรวมถึง Armand V. Feigenbaum และผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่น เช่น Shigeo Shingo

ความหมายของTQM

มีนักวิชาการด้านคุณภาพ ได้ให้ความหมายคำว่า การบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ(Total Quality Management : TQM) ไว้หลายแห่งหลายมุม ดังนี้

วิฑูรย์ ลิมะไซค์ดี (2541, หน้า 92) ให้ความหมายว่า ปรัชญา แนวความคิดและเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งยึดเอา ความต้องการของลูกค้าและคุณภาพเป็นศูนย์กลางในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยให้ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ ในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและมีผลการประกอบการที่เป็นเลิศ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยอันเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทั้งองค์กรและสังคมโดยรวม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 59) TQM เป็นวัฒนธรรมของ องค์การที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินการ ขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจ ให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ การพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2549, หน้า 113) ให้คำจำกัดความของ การบริหารคุณภาพโดยรวม คือ ระบบบริหารที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุด จนถึงระดับล่างสุดในทุกฝ่ายทุกแผนก ในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ ของสินค้าและบริการ และมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการ อย่างเป็นระบบ แบบ PDCA เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับส่งเสริม การศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคม ไปในทิศทางที่กำหนดไว้ใน แผนยุทธศาสตร์ของการดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับ ภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เป็นระบบการจัดการที่มุ่งเปลี่ยนคนทั้งหมดในองค์กรให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จนเป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมขององค์กรโดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ สร้างความเป็นเลิศโดยการลดต้นทุนเพิ่มคุณภาพและถือว่าผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรและแนวทางของคุณภาพโดยรวมเป็นการบูรณาการพื้นฐานของเทคนิคการจัดการความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยการมีส่วนร่วมของทุกๆ คนในองค์กรให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในทุก ๆ ระดับซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับความพึงพอใจให้กับลูกค้า

หลักการของ TQM

มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการของ TQM ดังนี้

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2539, หน้า 36) กล่าวถึงหลักการสำคัญของ TQM ประกอบด้วยการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และทุกคนมีส่วนร่วม

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (อ้างถึงใน บรรจง จันทมาศ, 2540, หน้า 58) กล่าวว่าหลักการของ TQM ประกอบด้วย

1. ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้หรือผู้รับบริการ
2. ต้องนำหลักของวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาปรับใช้ทุกงานที่ปฏิบัติ
3. การพิจารณาตัดสินใจต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
4. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาต้องผ่านกระบวนการของ QC เช่น ใช้เทคนิค แผนภูมิแกงปลา และ พาเรโตชาร์ท เป็นต้น

5. มีการจัดกลุ่มของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา
6. หาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลและผลโดยใช้เทคนิค QC
7. มีการสร้างมาตรฐานในการควบคุมงาน
8. จัดรูปแบบการบริหารงานเพื่อให้เกิดการประสานงานด้านคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541, หน้า 61-62) ได้สรุปหลักสำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร (TQM) ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality-oriented) ขององค์กร TQM จะต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริการจัดการ คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ มีคุณภาพหรือไม่ จึงต้องตัดสิน โดย “ลูกค้าภายนอก” เป็นหลัก การที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ต้องรู้ว่า ลูกค้าต้องการอะไรเป็นเบื้องต้น โดยการวิจัยตลาดหรือสอบถาม การมุ่งเน้นที่คุณภาพ คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ

2. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมองการทำงานอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป ตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่เป็นวัตถุประสงค์ จนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ คือ ได้สินค้าหรือบริการที่ถึงมือลูกค้า การมุ่งเน้นที่กระบวนการทำให้เกิดสภาพ “ลูกค้าภายใน” ขึ้น คือพนักงานทุกคนจะเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเขาก็จะเป็นผู้ซื้อ เมื่อเขาทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อ เขาก็จะเป็นผู้ขาย ดังนั้นคุณภาพงานของแต่ละคนทำจึงเกี่ยวโยงกันไปถึงลูกค้าภายนอก โดยถือว่า “กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา” พนักงานทุกคนในกระบวนการผลิต จึงมีผลต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่จะส่งให้ถึงมือลูกค้าภายนอก ซึ่งการบริหารโดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนครบวงจร จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและถูกต้องทุกครั้ง

3. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total Involvement) ขององค์กร TQM จะเป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงสู่ “องค์กรคุณภาพ” ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม โดยถือว่า ผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด

Edward Deming W. (อ้างถึงใน บรรจง จันทมาศ, 2540, หน้า 63) ได้กำหนดหลักการบริหารและนโยบายคุณภาพไว้ 14 ประการ (Deming's 14 point) สรุปได้ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน
2. ยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ
3. ยึดมั่นในหลักการขององค์กร
4. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ

5. ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
6. ฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการให้มีคุณภาพให้กับบุคลากร
7. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ
8. จัดความกังวลต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค เช่น กลัวความเจ็บ ไม่กล้า

แสดงความคิดเห็น

9. ร่วมทำงานเป็นทีม
10. เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจในการค้นคิดวิธีการดี ๆ เพื่อ

นำไปสู่คุณภาพ

11. เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ
12. กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ

หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลาย

13. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม
14. ปฏิบัติงานโดยมีฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน

สรุปได้ว่า หลักการของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร มีหลักการที่

สำคัญ 3 ประการ คือการให้ความสำคัญกับลูกค้าการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันให้องค์การไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการ TQM

สุวรรณี แสงมหาชัย (2541, หน้า 7) ได้เสนอขั้นตอนการนำ TQM ไปปฏิบัติ 10 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างแนวคิดพื้นฐาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงเป้าหมาย โดยการประกาศวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ และค่านิยมขององค์การอย่างกว้างขวาง

2. กำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติ เพื่อนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการผลิตผลงานที่สามารถวัดได้ และได้ผลงานที่มีคุณภาพโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการติดตามดูแลและเป็นพี่เลี้ยง

3. ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มุ่งสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างคุณภาพ การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สร้างความรู้สึกรับผิดชอบ มีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพของผลงาน มีการยอมรับในพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณภาพและมีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

4. สร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัล เพื่อตอบแทนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนหรือทีมงานในแผนกต่าง ๆ

5. พัฒนาผู้ทำและการสร้างทีมงาน ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานใช้พรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบในทุกระดับ

6. พัฒนาทักษะการจัดการ เน้นประสิทธิผลของการจัดการ มีการวัดผลสำเร็จโดยพิจารณาทักษะการเป็นหัวหน้างานในการทำ TQM ไปปฏิบัติ

7. พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคที่สำคัญ แก้ปัญหาควรกระทำที่ระดับปฏิบัติการล่างสุดในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ควบคุมกระบวนการทำงานโดยใช้วิธีการทางสถิติ

8. พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูง เพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา

9. มุ่งเพิ่มคุณภาพเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

10. สร้างวิทยากรภายใน มีผู้ฝึกอบรมภายในของตนเอง เพื่อสามารถพึ่งตนเองได้ในการศึกษาต่อเนื่องของพนักงานทุกคน

การประยุกต์ใช้ TQM กับสถานศึกษา

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 198) กล่าวว่าในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาออสเตรเลีย ได้นำ TQM มาใช้ในทางการศึกษาเป็นจำนวนมาก ในประเทศไทยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้จัดทำโครงการรับรองมาตรฐานคุณภาพ

การศึกษาเอกชนและทบวงมหาวิทยาลัย จัดทำโครงการประกันคุณภาพ (QA) ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น

สุวรรณี แสงมหาชัย (2541, หน้า 10) กล่าวว่าปัจจุบันมีการนำ TQM มาประยุกต์ใช้กันมากในการบริหารจัดการ การผลิตสินค้า หรือการบริหารในภาคเอกชน จะเห็นได้จากการขอรับรองเป็นองค์การที่มีการจัดการตามมาตรฐานสากล เป็นจำนวนมาก ในภาครัฐก็ให้ความสนใจกันมากขึ้น เช่น ด้านการศึกษา ก็สมควรปรับ TQM มาใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นการเพิ่มคุณภาพการให้บริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพซึ่งได้แก่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Result : RBM) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) และการบริหารคุณภาพแบบทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การผู้วิจัยได้สังเคราะห์และแสดงลักษณะของวิธีการบริหารที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์
2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
3. การวางแผนปฏิบัติงาน
4. การปฏิบัติงานตามแผน
5. การติดตามงานและประเมินผล
6. การปรับปรุงพัฒนางาน
7. การมีส่วนร่วม

ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 องค์ประกอบด้านวิธีการบริหารที่มีประสิทธิผล

องค์ประกอบ ด้านวิธีการบริหาร	นักวิชาการ/ นักวิจัย	1. Management for result : RBM	2. Management by Objectives : MBO	3. Total Quality Management : TQM	4. วัชรชัย พิมพะระเียบ (2545)	5. ตรีนารถ กลิ่นชั้น (2547)	6. อมรสรณ์ ยกให้ (2549)	7. ยงยุทธ ณะบุญคง (2551)
1. การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์	✓	✓	✓					
2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน	✓	✓	✓					
3. การวางแผนปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การปฏิบัติงานตามแผน				✓	✓	✓	✓	✓
5. การติดตามงานและประเมินผล				✓	✓	✓	✓	✓
6. การปรับปรุงพัฒนางาน	✓			✓	✓	✓	✓	✓
7. การมีส่วนร่วม				✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านวิธีการบริหาร	นักวิชาการ/ นักวิจัย		10. รมย์ พะโยม (2552)	ความถี่	ร้อยละ
	8. คลวัฒน์ นิมสุวรรณ์ (2551)	9. สมยงค์ แก้วสุพรรณ (2552)			
1. การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์				3	30
2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน				3	30
3. การวางแผนปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	9	90
4. การปฏิบัติงานตามแผน	✓	✓	✓	7	70
5. การติดตามงานและประเมินผล	✓	✓	✓	7	70
6. การปรับปรุงพัฒนางาน	✓	✓		7	70
7. การมีส่วนร่วม	✓			5	50

จากตาราง 6 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยรวมลักษณะเดียวกันและอยู่ในขั้นตอนเดียวกันเป็นหมวดหมู่เดียวกันซึ่งได้ 7 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปในการเลือกเป็นวิธีการบริหารที่มีประสิทธิผล ดังต่อไปนี้คือ (1) การวางแผนการปฏิบัติงาน (2) การปฏิบัติงานตามแผน (3) การติดตาม และประเมินผลงาน (4) การปรับปรุงพัฒนางาน (5) การมีส่วนร่วมส่วนอื่น (6) การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และ (7) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.5 วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นอันตรงข้ามกับธรรมชาติที่เกิดขึ้นเอง วัฒนธรรมเป็นกรอบ ใหม่มนุษย์นึกคิด ยึดถือปฏิบัติหรือเว้นปฏิบัติ ทำให้คนและองค์การ นึกคิดแสดงออกไปตามวัฒนธรรม

เสนาะ ดิยาว (2543, หน้า 180) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อที่คนมีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกใน องค์การ ประกอบด้วยการประดิษฐ์คิดค้น สิ่งใหม่ ๆ ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง การมุ่งที่ผลงาน การมุ่ง ที่คน การมุ่งที่ทีมทำงาน การก้าวไปข้างหน้าอย่างจริงจังและความมั่นคง

พิภพ วงษ์เงิน (2547, หน้า 134) วัฒนธรรมองค์การ คือ พื้นฐานคติที่มี แบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ คนพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่มเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ ปัญหาการปรับตัว และถ่ายทอด ไปยัง สมาชิกในองค์การหรือเป็นสิ่งที่บุคคลใน องค์การใต้องค์การหนึ่งปฏิบัติเหมือน ๆ กัน เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะขององค์การนั้น

นฤมล สุนสวัสดิ์(2549, หน้า 231)กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมเป็น รูปแบบอย่างมีระบบ เป็นแรงผลักดันถึง ความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่แสดงออก เกี่ยวกับปทัสถาน ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อ การคาดหวัง เจตคติ เรื่องเล่า แบบแผน พิธีการ ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ดี

นาตยา เกตุสมสมบูรณ์(2549, หน้า 101)วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของคุณค่า ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่มีร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ เพื่อสร้าง บรรทัดฐานพฤติกรรมของคนในองค์การ

วัลลี พุทโสม (2550, หน้า 138) วัฒนธรรมองค์การหมายถึง การกำหนด บรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันที่ใช้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

ศิริพงษ์ เคาภายน (2550, หน้า 71) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์การ แต่ถ้าวางอย่าง จำเพาะเจาะจงแล้ว วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติ ฐานความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยม

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 258) วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนของความเชื่อ ความคิด และสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ขอบบังคับทางพฤติกรรมที่สังเกตได้ ต่าง ๆ ปทัสถาน ค่านิยมเด่น ปรัชญา กฎระเบียบ และความรู้สึก

Kilman & Serpa (2000, p. 60) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก สมมติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ ปทัสถานและค่านิยม ร่วมกันในองค์การ

Lunenberg & Ornstein(2000, p. 60) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง องค์การที่มีองค์ประกอบด้านความเชื่อ ความรู้สึก การแสดงออกทางพฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มี ความเปราะบางลักษณะเฉพาะขององค์การที่รวมถึงปรัชญา มโนคติ ขอสันนิษฐาน การคาดหวัง ทักษะคติ บรรทัดฐานและค่านิยม ซึ่งในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การ ก็มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ

Ivancevich & Matteson (2002, p. 66) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง องค์การที่มีสัญลักษณ์ภาษา ความรู้สึกนึกคิด พิธีกรรมและวีรบุรุษขององค์การที่เป็นผูก ก่อตั้ง องค์การนั้นขึ้นมา

Greenberg & Baron (2008, p. 544) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มิอยู่ทั่วไป เพื่อเป็นกรอบการรับรู้ที่ใช้ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรม องค์การ จะหมายถึง เจตคติ ค่านิยม ปทัสถานของพฤติกรรมและความคาดหวังของ สมาชิกในองค์การ ซึ่งจะสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนจากองค์การอื่น

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคล ในองค์การมีการ ปฏิบัติร่วมกันเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การนั้น มีการเชื่อมโยง ผสมผสานกันระหว่างเจตคติของ บุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานและการกระทำ ของบุคคล กลุ่มคนและองค์การ รวมทั้งนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ การนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ความสำเร็จขององค์การ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคล ในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำในสถานศึกษาและองค์การเพราะ วัฒนธรรมมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล การโต้แย้งต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ วัฒนธรรมที่บุคคลแสดง ออกถึงพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ

ที่มีการปฏิบัติต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Limsays (2000, p. 284; อ้างถึงใน Dimmock & Walker, 2005, p. 51) ที่อธิบายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบทางความคิดของบุคคลและของกลุ่ม ที่มีความเฉพาะตัว และเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การแสดงให้เห็นถึงสภาวะการรวมกลุ่มที่มีรูปแบบเฉพาะ ที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่บุคคลแสดงออกมา ซึ่งสองอย่างนี้จะเชื่อมโยงกันและปรากฏเป็นรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้อื่นมองเห็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Lunenberg & Ornstein(2000, p. 60) วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานรวมกัน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา

Dimmock & Walker (2005, p. 51) วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับความคิดในลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาด้านโครงสร้างต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจให้กับผู้นำ เพื่อการตัดสินใจการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติงานในองค์การ

ยุวดี กังสตาล (2545, หน้า 69) วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปอาจไม่มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นั่นคือสมาชิกในองค์การอาจไม่คิดหรือเชื่อเหมือนกันทั้งหมด องค์การอาจมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยในองค์การได้ วัฒนธรรมหลักคือ ค่านิยมหลัก ซึ่งมีสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การเชื่อตามนั้น ส่วนวัฒนธรรมย่อยคือ ค่านิยมที่สมาชิกส่วนน้อยในองค์การมีความเชื่อรวมกัน ซึ่งเกิดจากคนที่มีความรู้พื้นฐาน การศึกษาหรืออายุ ใกล้เคียงกันหรือมีความสนใจร่วมกันหรือมีการทำงานหรือมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์การทำให้สมาชิกมี ความสัมพันธ์แนบแน่นมากขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546, หน้า 48-50) อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ 4 ประการคือ (1)วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมร่วมช่วยสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ (2) วัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อที่เหมือนกันของพนักงานและช่วยสร้างความสำเร็จในการทำงาน (3) วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ตีงามและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การ (4) วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์รวมกันและช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียว

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 107-108) วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางมีการดำเนินงานที่ ชัดเจน

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2549, หน้า 248) วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อผู้บริหารในการตัดสินใจการดำเนินงานหรือ การกำหนดทิศทางหรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยองค์การต่าง ๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรม องค์การนั้นไม่มากนักอยู่ในทุกหน้าที่การ จัดการ ดังนี้ (1) การวางแผน (Planning) จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งภายนอก และภายในหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) ในแต่ละ ฝายอย่างไร ต้องคำนึงถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือมาโดยตลอดเพียงใด (2)การจัดการองค์การ (Organizing) การแบ่งงาน การจัดสายงานบังคับบัญชา การรวม หรือ การกระจายอำนาจ อำนาจหน้าที่หรือความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) สิ่งเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ขององค์การ (3)การนำ (Leading) จะใช้รูปแบบผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับองค์การ (4) การควบคุม (Controlling) การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐานและการแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นคุณค่ารวม (Shared Value) ให้สมาชิก ทุกคน ในองค์การก้าวไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเป้าหมาย ช่วยผลักดันในการนำกลยุทธ์ ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อองค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวต่อสภาพ แวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อาจมีผลกระทบต่อผลการทำงานขององค์การ ฉะนั้นการมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและ เกิดการแบ่งปันกัน จึงสามารถสนับสนุน ผลการทำงานขององค์การได้ เพราะเหตุที่วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ จึงทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน มีผลประกอบการสูง มีชื่อเสียง รวมทั้งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว

ธร สุนทรายทุช (2551, หน้า 505) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพล อย่างมากในการบริหารงาน โรงเรียนอย่างน้อย 3 ประการ (1) เป็นเครื่องมือหรือวิธีการ ที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะ ปฏิบัติงานในโรงเรียน (2) เป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล (3) ชีวทัศน์ตามที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามนิยามของตน วัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของทุกองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ สุขสบายของสมาชิกองค์การ เป็นพื้นฐานในความสำเร็จหรือ

ลมเหลวขององค์การ แมว่าวัฒนธรรม องค์การจะเป็นความเชื่อ ความนิยม ที่มีรากฝังลึก และเปลี่ยนแปลงยาก แต่โซวาไมอาจเปลี่ยนแปลง ได้ ทางที่ดีผู้บริหารต้องใส่ใจ ติดตาม ประเมินความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลง ในส่วน ที่สร้างปัญหาให้กับองค์การและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี เพื่อเป็นแนวทาง ความสำเร็จของ องค์การ องค์การจะเจริญรุ่งเรือง มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยอย่างหนึ่ง คือ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความปรองดองเพรียงของบุคลากรที่ กระตือรือร้นทำงาน ร่วมกัน มีความซื่อสัตย์ วัฒนธรรมองค์การเป็นแรงกระตุ้นสำคัญ ให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 216) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การ มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร ทั้งโครงสร้างองค์การ กระบวนการคัดเลือก ระบบ การประเมินผล ระบบการควบคุมและระบบการให้รางวัล นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อ การปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร อาศัยผลลัพธ์ที่ผู้บริหารมีผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมีบทบาทใน การเป็นผู้นำในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีเป้าหมาย โดยส่งเสริมวัฒนธรรม องค์การลักษณะที่ดีและเข้มแข็งให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ สร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

สงวน ช่างฉัตร (2541, หน้า 227) องค์การเป็นระบบเปิดและจะต้องมีวิถี ชีวิตของมันเอง มีการปรับปรุงตัวเองเพื่อให้สามารถ อยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลง ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยี ความอยู่รอดและความเจริญเติบโต เกี่ยวข้องกับสมาชิกของ องค์การ ซึ่งจะสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่สมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกัน ทำงานและช่วยกันผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่ผู้บริหารต้อง เสริมสร้างให้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง โดยอาศัยค่านิยมซึ่งเป็น แกนของวัฒนธรรมช่วยกำหนด พฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ดำเนินการถ่ายทอด วัฒนธรรมไปสู่พนักงานหรือคนกลุ่มใหม่ใน องค์การตามยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ พนักงานผูกมัดตนเองกับการปฏิบัติงานที่ปรารถนา เต็มใจและเอาใจใส่ต่อการ

ปฏิบัติงาน มีความพยายามในการปฏิบัติงานสูงและช่วยให้องค์กรสามารถ รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ทำประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เสนาะ ตีเยาว (2543, หน้า 180) ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กร ไปในทิศทางที่สร้างสรรค์หรือทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งจะส่งเสริมให้คนมีความ ทะเยอทะยานในการทำงานและผลดีทางด้านอื่น วัฒนธรรมขององค์กรมีผลกระทบต่อความมี ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรและตัวบุคคล ในสถานที่ทำงาน

พิภพ วงษ์เงิน (2547, หน้า 135) อธิบายว่า วัฒนธรรมขององค์กรเป็น ประเพณี ปรัชญา ค่านิยม ที่ถือปฏิบัติกันในองค์กร สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ยอมรับใช้ เป็นแบบแผน เป็นแนวทางปฏิบัติตนใน ฐานะสมาชิกขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การแต่งกาย การปฏิบัติตน สายการบังคับบัญชา ระเบียบ วินัยในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization) ทุกคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรต้องแสดง บทบาท หน้าที่ มีความสัมพันธ์ ตามที่คนส่วนใหญ่ยอมรับนับถือปฏิบัติกัน มาอย่าง เรียบร้อย สงบสุข โดยวัฒนธรรมขององค์กรเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ ต่อไปนี้ (1) ความเชื่อ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และค่านิยม(2)สภาพแวดล้อมและโครงสร้างขององค์กร (3) ระเบียบ วินัย เครือข่ายทางสังคมขององค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กร (4) ผู้ก่อตั้งเจ้าของกิจการ หัวหน้า ผู้นำ ผู้บริหาร วิศวกรขององค์กร (5) เหตุการณ์สำคัญและประเพณีปฏิบัติใน องค์กร (6) สิ่งที่มีสมาชิกปฏิบัติกัน จนเป็นนิสัยยอมรับกันโดยอัตโนมัติ

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2549, หน้า 237-238) วัฒนธรรมขององค์กรประกอบขึ้น จากวัฒนธรรมของเอกัตบุคคลในองค์กรแล้วหลอมรวมเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมี ลักษณะ ดังนี้ (1) พิธีกรรมและประเพณีเป็นการปฏิบัติเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบเรียบ เช่น ในการกินอาหารแล้วตองยกขามไปไว้ที่กำหนดให้วาง (2) เรื่องเล่าเรื่อง ที่คนในที่ทำงานเล่าขานสืบทอดกัน เป็นตำนาน เป็นประวัติความเป็นมา ช่วงเวลาแห่งความสำเร็จ ลมเหลว การต่อสู้ของฝ่ายต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งการบริการ (3) สัญลักษณ์อาจเป็น เครื่องหมาย ตำแหน่ง ขนาดของห้องทำงาน รถยนต์ประจำตำแหน่ง ชั้นเงินเดือน ที่บอกอำนาจและคุณค่าของคนที่ครองอยู่(4)โครงสร้างอำนาจ ตำแหน่งที่กฎหมายของบังคับ กำหนดไว้ ความชำนาญของคนหรือความสัมพันธ์กับฝ่ายมีอำนาจสั่งการ ทำให้ได้รับการสนับสนุนหรือยับยั้งในองค์กร นอกจากนั้นยังอาจ เกี่ยวกับโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ เครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวซึ่งสำคัญต่อวัฒนธรรมขององค์กร (5) โครงสร้างขององค์กรเป็น

ผังการบริหารหรือบันไดที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีอำนาจและควบคุม (6) ระบบการควบคุม หมายถึง การวัด การประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม เพื่อให้สินจ้างรางวัลหรือสิ่งจูงใจในองค์การ การควบคุมอาจใช้การควบคุมโดยสายการทำงาน ทุกองค์การมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง โดยสมาชิกจะเรียนรู้และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมองค์การจะพัฒนามาจาก 4 แหล่ง คือ ลักษณะของบุคคลภายในองค์การ องค์การ สิทธิครอบครองอย่างถูกต้อง โครงสร้างองค์การและจริยธรรมองค์การ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันและยังเป็นสาเหตุทำให้วัฒนธรรมองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ Hodge, W. & Gales(1996, p. 266) วัฒนธรรมองค์การอาจแบ่งเป็นระดับที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะขององค์การที่เกี่ยวกับโครงสร้างทางสถาปัตยกรรม การแต่งกาย รูปแบบพฤติกรรม กฎ ระเบียบ เรื่องราว ตำนาน ภาษาและพิธีการต่าง ๆ อีกส่วนคือระดับที่มองไม่เห็นเป็นนามธรรม โดยจะแสดงออกทางค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อและขอสันนิษฐานของสมาชิกในองค์การ โดยรูปแบบองค์การทั้งสองระดับจะเป็นตัวกำหนดทิศทางให้สมาชิกจัดการกับปัญหาที่เกิดในองค์การและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

Hoy & Miskel (2008, p. 178) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การ โดยพิจารณาจากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงปทัสถาน ค่านิยมและขอสันนิษฐาน ซึ่งแต่ละรายการจะแสดงให้เห็นในระดับที่แตกต่างกัน ในด้านความรู้สึกและในด้านที่เป็นนามธรรม

กล่าวโดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา แนวปฏิบัติ เจตคติ พิธีกรรมและความรู้สึกที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของบุคคลในองค์การ ที่สมาชิกถือปฏิบัติกันใ้องค์การ โดยให้การยอมรับและใช้เป็นแบบแผนเป็น แนวทางปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ฟิลิซุ พูลสวัสดิ์ (2548, หน้า 32-34) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์การกับความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานเป็นหลักในการจำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทออกเป็น 3 แบบ คือ (1) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (2) วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ และ (3) วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุกซึ่งแต่ละประเภทจะแตกต่างกันตามความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

องค์การจะมีความนิยมที่มุ่งเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับบุคลากรและงานไปพร้อม ๆ กันบุคลากรมีความคิดที่อิสระ บุคลากรจะมีลักษณะชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้นสูง มีส่วนรวมในการทำงานและ บริหารงานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผน การกำหนด เป้าหมายความสำเร็จส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน มีการตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4ประการ คือ

1.1 การมุ่งความสำเร็จ คือ บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐาน ของความยอดเยี่ยมของการผลิต มีการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลอย่างทันท่วงที และมีความเป็นไปได้ มีการทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการวางแผน และสร้างทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร คือ ลักษณะองค์การที่เห็นคุณค่าของบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับผลสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งจะได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขกับการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง และมีส่วนรวมในกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

1.3 การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร คือ ลักษณะขององค์การ ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยถือว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์การมุ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร ยิ่งบุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนายิ่งเกิดความก้าวหน้า

1.4 การมุ่งผูกพันแบบพี่น้อง ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตรกัน เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ

องค์การจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมากจนขาดความเอาใจใส่ต่องาน แต่บุคลากรก็ยังมีรูสึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะ ปฏิบัติต่อกันอย่างระมัดระวัง ถึงแม้บุคลากรจะอยู่ภายใต้องค์การก็ตาม แต่ก็เกิดความตึงเครียดใน การทำงาน องค์การขาดความเจริญก้าวหน้า สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้กับตนเอง เกิดผลเสียในการเรียนรู้ รวมถึงการปรับตัวและรากฐานของความยืดหยุ่น สมาชิกในองค์การจะมีลักษณะ เห็นพ้องกันในหมู่ของสมาชิกค่อนข้างสูง บุคลากรในองค์การจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงเป็น

องค์การที่มีลักษณะแบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ คลายกับระบบของราชการ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

2.1 การเห็นพ้องด้วย เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นพฤติกรรมที่แสดงออก คือการ เห็นพ้องต่อกันและคล้อยตามความคิดเห็นคนส่วนใหญ่ การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคลากรส่วนใหญ่ ในองค์การลักษณะที่คล้อยตามกันเป็นสิ่งทีบุคลากรในองค์การพึงพอใจ

2.2 การเน้นกฎระเบียบเป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกแบบอนุรักษ์นิยมเน้นประเพณีที่มีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคน ในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อกฎ ระเบียบ ให้ความสำคัญพระบาวุโสและการอนุรักษ์นิยม

2.3 เน้นการพึ่งพาเป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มี สายงานการบังคับบัญชา มีศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นและเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพของงานหรือ ลักษณะงานที่ทาทาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายของตนเองในการปฏิบัติงาน มุ่งการปกป้องตนเอง โดยการ ปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการแนะนำ

2.4 เน้นการหลีกเลี่ยง เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก ที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบความสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจาก การบริหารลักษณะนี้ ทำให้บุคลากรรู้สึกผิด ต่ำห็นตนเองและรู้สึกวาตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อมีการ ทำงานที่ผิดพลาด บุคลากรในองค์การจะหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดพลาด ๆ เหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมงานหรือผู้บริหาร

3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก

เป็นองค์การที่ มีการแข่งขันกันสูง บุคลากรในองค์การจะมุ่งแข่งขันกันในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ ตนเองพึงได้รับ องค์การจะมีค่านิยมในเรื่องของความสมบูรณ์แบบ บุคลากรในองค์การจะต้องทำงาน โดยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด โดยให้ความสำคัญของผลผลิตมากกว่าเรื่องบุคคล ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ คือ

3.1 การเห็นตรงกันข้าม เป็นองค์การที่บุคลากรมีค่านิยมและพฤติกรรม

การ แสดงออกของการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน การบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรองบุคคลรู้สึกมีคุณค่าถ้าได้ เขาไปแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามักก่อให้เกิดความ ขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมออันแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะสงสัยไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น

3.2 การเน้นอำนาจปกครองการที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกทางโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนรวม อำนาจหน้าที่จะเป็นสิ่งกำหนดบทบาทของแต่ละคนในการ ดำรงตำแหน่ง รางวัลที่ได้รับจากองค์การ คือ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น เพื่อได้ควบคุมบุคคลที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการเบนผู้ตรวจการ ต้องการ อำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานการปฏิบัติ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3.3 การเน้นการแข่งขัน เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีแพชนะ โดยต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันกัน เพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับงานในหน้าที่และวัดผลสำเร็จของการ ทำงานในรูปของผลงาน คนในองค์การยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่า การทำงานต้องมีการแข่งขันจึงจะประสบความสำเร็จ

3.4 การเน้นความสมบูรณ์แบบ เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะที่เคร่งครัด กฎ ระเบียบ มีการทำงานหนักและยึดมั่นในระบบการทำงาน แต่ได้เป้าหมายน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไวสูง ทำให้ทำงานอย่างความละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลผลิตขององค์การน้อยมากและใช้เวลานานมากในการทำงานที่จะให้บรรลุเป้าหมาย เน้นการทำงาน ที่มีระบบระเบียบ และมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

นาคยา เกตุสมบูรณ์ (2549, หน้า 107-109) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มี 4 รูปแบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 มาจาก 2 มิติ ได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกความต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความ มั่นคง (Stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ความต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) ซึ่งมิติทั้งสองผสมผสานกันเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมแตกต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบ

เครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) จะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ภายในองค์การ เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า บรรยากาศภายในองค์การคล้ายอยู่ในครอบครัวด้วยกันผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่น สัญญาอย่างเคร่งครัด (2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) จะเกิดจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การ ที่เอื้อต่อขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา (3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นคง มุ่งเน้นตามวิธีการความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการ ทำงานที่ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดจนขาดความยืดหยุ่น ความสำเร็จขององค์การจึงเกิดจากความรู้ ความสามารถ การบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ (4) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture) จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ เน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจกับการทำงาน จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีค่านิยมที่มุ่งเอาชนะจึงเป็นเสมือนการเชื่อมทุก คนในองค์การ เขาด้วยกัน โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบ แต่องค์การที่ประสบความสำเร็จสูง พบว่ามีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 518-521) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่ามี 4 ประเภท ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบราชการ จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ โดยจะมีค่านิยมในเรื่องการประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการและความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เน้นระเบียบคำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟัง ทำตาม กฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

Deal & Kennedy (1982) ได้ระบุลักษณะวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ระดับของความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมของบริษัท และความเร็วของการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในเรื่องการตัดสินใจและกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมคนเลือดร้อนและนักสู้ (The Tough-guy, Macho Culture) วัฒนธรรมมุ่งงานหนักและสนุก (The Work-hard/play Hard Culture) วัฒนธรรมเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet-your Company Culture) และวัฒนธรรมมุ่งกระบวนการ (Process Culture) คือ วัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่าง ๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับซ้ำทำให้คนมุ่งที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ มีระบบการปกครองโดยลำดับชั้นและให้ความสำคัญกับอำนาจตาม ตำแหน่งคนที่ได้รับการยกย่องในวัฒนธรรมลักษณะนี้จะต้องมีวินัยตรงต่อเวลาและสนใจในรายละเอียด

Sonnenfeld (1994, pp. 129-130) แห่งมหาวิทยาลัยเอ็มโมรี (Emmory University) ได้ทำการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การและได้กำหนดแบบของวัฒนธรรมองค์การ โดยยึดเอา องค์ประกอบทางวัฒนธรรมหลาย ๆ ด้าน มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาโดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การแบบทีมเบสบอล (Baseball Team Culture)
2. วัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร (Club Culture)
3. วัฒนธรรมองค์การแบบวิทยาลัย (Academic Culture) และ
4. วัฒนธรรมองค์การแบบ ป้อมปราการ (Fortress Culture) ซึ่งรูปแบบ

ของวัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยมี รายละเอียด ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การแบบทีมเบสบอล (Baseball Team Culture)

เป็นองค์การที่มีลักษณะของ ความเปราะบางประกอบการสูง มุ่งเน้นผลผลิตมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ชอบความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าได้ กล้าเสีย การบริหารจัดการบุคลากรจะเน้นที่ตัวบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิดเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

วัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร (Club Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับ ความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์การมาก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างสมาชิกภายในองค์การ ให้เกิดความรู้สึกผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การ ภายใน

องค์การจะให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วม รวมในการแสดงความคิดเห็นให้
 ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

วัฒนธรรมองค์การแบบวิทยาลัย (Academic Culture) เป็นองค์การที่มีความ
 ความมั่นคง เปิดโอกาสกว้างให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นสมาชิก
 ขององค์การ ให้ความสำคัญกับ สมาชิกภายในองค์การอย่างเต็มที่ในการแสดงความรู้
 ความสามารถ การจัดการตามบุคคลจะเน้นในเรื่องความสามารถในตัวบุคคลมากกว่า
 ระบบอาวุโส

วัฒนธรรมองค์การแบบป้อมปราการ (Fortress Culture) เป็นลักษณะ
 ขององค์การที่มุ่งเน้น ผลผลิตเพื่อตอบสนองของความอยู่รอดขององค์การเป็นสำคัญ

Harison (1993, p. 16) ได้เสนอลักษณะวัฒนธรรมองค์การมี 4 ประเภท
 ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power Orientation Culture) เป็นองค์การ
 ที่ผู้นำมีบทบาทเด่น และผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและเชื่อผู้นำ มีศูนย์กลางของอำนาจ
 เพียงที่เดียวแต่สามารถควบคุมได้ ทั้งองค์การ ภายในองค์การต้องอาศัยความไว้วางใจ
 กันและกัน มีการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้
 อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role Orientation Culture) เป็นองค์การ
 ที่สมาชิกแต่ละคนมุ่ง ทำตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความขยันหมั่นเพียรที่จะทำงานให้ประสบ
 ความสำเร็จตามที่ตัวเองตั้งใจไว้มีลักษณะระบบเป็นราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล
 กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและ
 ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญกับความมั่นคงและ ความน่าเคารพมาก
 เทา ๆ กับความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (Task Orientation Culture) เป็นองค์การที่มี
 ลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงการ กลไกและกิจกรรม
 ต่าง ๆ ขององค์การสามารถ ตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ มีความร่วมมือ
 ประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้ เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็ว
 และยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งคน (People Orientation Culture) เป็นองค์การที่มี
 ลักษณะที่มีความผูกพัน มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการ

ของสมาชิกในองค์การเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันในองค์การมีการมอบหมาย อำนาจโดยจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงาน นิยมใช้หลักการลงมติเป็นเอกฉันท์

Shein (1992, pp. 98–243) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การที่มี ลักษณะแตกต่างกัน ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานของคนในองค์การที่จะต้องเรียนรู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้และพนักงานจะได้รับการจูงใจ โดย การให้รางวัลและการลงโทษ

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Power Culture) คือ คติฐานที่มีร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาท หน้าที่และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและสร้างเป็นข้อตกลง คานิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผลและการ แต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลและมีแนวโน้มการติดตามนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของคติฐานซึ่งทำให้บุคคล ในองค์การมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน ผลักดันให้พวกเขาสามารถทำงาน ด้วยความกระตือรือร้นและการตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้สูง บุคลากรจึงทุ่มเทแรงกายแรงใจและ เวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support Power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริม ความสัมพันธ์รหว่างสมาชิก มีการตอบแทนกันและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันพร้อมทั้ง มีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความตั้งใจ

Hoy & Miskel (1996, p. 135) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยเสนอแนะว่าการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การจะต้องคำนึงถึง ความสัมพันธ์รหว่างยุทธวิธีที่องค์การนำมาใช้และความต้องการทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adapability Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะเน้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอกโดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยม บรรทัดฐานและความเชื่อเพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถนะในการรักษาสีงแวดล้อมให้คงอยู่พร้อม ๆ กับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้ คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการดำรงอยู่และทิศทางขององค์การ ด้วยการร่วมมือและกำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ วิสัยทัศน์นี้ช่วยตอบสนอง ผูกปฏิบัติงานประจำให้เห็นแนวทางการความสำเร็จของงาน การที่สมาชิกได้มีโอกาสเสนอวิสัยทัศน์ ขององค์การ ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความมั่นคงและทิศทางอย่างไรแล้ววัฒนธรรมจะกำหนด พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมแบบผูกพัน (Involvement Culture) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์การ โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว โดยสิ่งสำคัญในการดำเนินการตามลักษณะวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก็ จะมีการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในมาปรับใช้ โดยสมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ ทั้งนี้โดยยึดความผูกพันกับองค์การเป็นสำคัญ

4. วัฒนธรรมคงที่ (Consistency Culture) เน้นสภาพภายในโดยให้สภาพแวดล้อมคงที่วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากหลักการทางตรรกวิทยาและวิธีการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมนี้อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์การยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้นำ ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมที่คงที่ ใ้การบูรณาการและความเชื่อมั่นต่อองค์การที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีประสิทธิผลสูง

Don, S. & Woodman (2001, pp. 524-526) ได้แบ่งชนิดของ วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมองค์การนี้แสดงถึง ค่านิยมที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่อยู่ในกฎ ระเบียบ สมาชิกในองค์การมีความผูกพันในการปฏิบัติงานแบบชนชั้น ตามภาระงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานมุ่งประสิทธิภาพและความมั่นคงของสมาชิกในองค์การ สมาชิกจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี มีการบริการดีโดยมีปทัสถานและค่านิยม อย่างไม่เป็นทางการในการแสดงออก โดยผู้นำองค์การจะเป็นผู้คอยควบคุม ดูแล การปฏิบัติตนของสมาชิกใน องค์การให้อยู่ภายในกฎระเบียบ

2. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) การปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การจะเป็นไป ตามธรรมเนียม ประเพณี มีการมอบหมายให้ความไว้วางใจสมาชิกในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตอกัน โดยผู้ร่วมงานจะมีหลักการบริหารตนเอง สิ่งแวดล้อมทางสังคมจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การมีลักษณะใกล้ชิด สมาชิกจะยอมรับตามภาระ หน้าที่ของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนกับรายได้ที่องค์การมีให้ สมาชิกยอมรับสวัสดิการตามที่องค์การปฏิบัติ โดยถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตนขององค์การ

3. วัฒนธรรมแบบผู้จัดการ (Entrepreneurial Culture) วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้จะมีการ ขยับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์การมีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการ ยอมรับในการใช้ประสบการณ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ภาวะผู้นำเป็น สิ่งจำเป็นในการบริหาร วัฒนธรรมนี้ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งรอบตัว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจะเป็นประสิทธิผลที่เกิดจากการรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อใส่ใจรูปแบบลักษณะของผลิตภัณฑ์ในตลาด ต้องการ มุ่งการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การ โดยยอมรับความคิดริเริ่มของสมาชิก องค์การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกอย่างอิสระ โดยสนับสนุน ดานรางวัล เป็นการตอบแทน วัฒนธรรมเช่นนี้จะพบมากในองค์การขนาดเล็ก ขนาดกลาง และองค์การที่กำลังเริ่มก่อตั้ง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิก

4. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้จะเน้นการวัดผลจากความสำเร็จจากเป้าหมายขององค์การที่เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์การ เช่น ประเมินผลจากการขาย การเติบโต ผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาด องค์การลักษณะนี้จะมีการขยับเคลื่อนที่เข้มข้น เน้นการแข่งขันและผลกำไร ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การจะ ขึ้นอยู่กับระดับหัวหน้างานที่มีการควบคุมชัดเจน ความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การ คือ รางวัลที่องค์การ มอบแทน

การเพิ่มภาระงานขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่องค์กรจะมีให้

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นอยู่กับแนวคิด ความเชื่อ ความศรัทธา ความสนใจในเรื่องที่จะศึกษาคนควา โดยยึดเอาเกณฑ์ แนวคิด หรือทฤษฎีต่าง ๆ แล้วทำการจัดแบ่งประเภท รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามลักษณะที่ปรากฏ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาทร ภูริโสภณ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาภาคพื้นดิน เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลของโรงเรียน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับ คือ ด้านความ สามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน และด้านความสามารถพัฒนานักเรียนใหม่ทัศนคติทางบวก และประสิทธิผล ของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน

พยากรณ์ ลัทธิ เดชโยธิน (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ วัฒนธรรม องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรูตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรม องค์กรที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู คือ ด้านความหลากหลายของ บุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความเที่ยงธรรมและด้านความรู้ สึกเป็นสวนหนึ่งขององค์การ

พิชาย รัตนดิกลง ภูเก็ต (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพของหน่วยงานราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เปรียบเทียบระดับวัฒนธรรม องค์กรราชการ ก่อนและ หลังจากที่มีการนำวัฒนธรรมแบบ“ I AM READY” (I หมายถึง การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี, A หมายถึง ความขยันตั้งใจทำงาน, M หมายถึง การมี ศีลธรรม คุณธรรม, R หมายถึง การรู้ทันโลก ปรับตัวทัน โลก ตรงกับสังคม, E หมายถึง การทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพ, A หมายถึง การรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม, D หมายถึง การมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนรวม โปร่งใส และ Y หมายถึง การมีผลงานการมุ่งเน้นผลงาน) ไปปฏิบัติ (2) เปรียบเทียบการยึดถือและให้ความสำคัญ

ต่อมิตินวัตกรรมแบบ “ I AM READY ” ของกระทรวงต่าง ๆ และ (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การแบบ I AM READY กับประสิทธิผลขององค์การราชการ วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า การนำวัฒนธรรมแบบ I AM READY ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี ทำให้ คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การ I AM READY ขององค์การราชการเพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กระทรวงต่าง ๆ ยึดถือและให้ความสำคัญกับมิตินวัตกรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของแต่ละกระทรวงและวัฒนธรรม I AM READY มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การราชการ

Sparkes (1991, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนของประเทศอังกฤษ พบว่า องค์ประกอบด้านบุคลิกลักษณะ ชีวประวัติ ระเบียบแบบแผน โลกทัศน์ของครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การและการ มีอิทธิพลต่อครูโดยตรง

Cheri & Neal (1993, Abstract) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะที่หลายหลากขององค์การ ในด้านสิ่งแวดล้อม กฎ ระเบียบ ขอบบังคับ เป้าหมายขององค์การ บรรยากาศขององค์การและระบบที่ไม่เป็นทางการกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรม องค์การที่มีกรอบขอบเขตการปฏิบัติที่ปรากฏเด่นชัด จะมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ แตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การที่มีการแบ่งแยกออกเป็นแต่ละประเภท

Cheng, Y.C. (1993, Abstract) ได้ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ดัชนีบ่งชี้ลักษณะองค์การที่มีส่วนสำคัญถึงการรับรู้องค์การของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จากการวัดลักษณะองค์การ 10 ด้าน ซึ่งด้านสติปัญญาของครูและอิทธิพลของภาวะผู้นำจะมี ความสำคัญที่สุดต่อการพยากรณ์ถึงการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและการมีประสิทธิผลของ สถานศึกษาและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการรับรู้ประสิทธิผลของวัฒนธรรมองค์การและความสำเร็จของวิชาการโรงเรียนขึ้นอยู่กับการตรวจสอบของชุมชนที่ทั้งยังได้เสนอแนะว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นแรงขับเคลื่อนให้ สถานศึกษามีการพัฒนาปรับปรุงและมีประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ด้านวัฒนธรรม
องค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ
ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การได้ 11องค์ประกอบ ดังนี้

1. การยึดกฎระเบียบแบบแผน
2. การปฏิบัติงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพ
3. การยึดหลักเหตุผล
4. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา
5. มุ่งเน้นการทำงานตามบทบาทหน้าที่
6. เน้นเรื่องอำนาจตามตำแหน่ง
7. เน้นเรื่องความมีเสถียรภาพและความมั่นคงในการทำงาน
8. ต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
9. การให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคคลในองค์การ
10. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
11. การดำเนินงานที่ยึดสัญลักษณ์และประเพณี

จากนั้นผู้วิจัยได้แสดงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การและแจกแจงเป็น
ความถี่ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบ ด้านวัฒนธรรมองค์การ	นักวิชาการ/ นักวิจัย								ความถี่	ร้อยละ
	1. พิลิป พูลสวัสดิ์. (2548)	2. นาทยา เกตุสมบุญ (2549)	3. สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2549)	4. Deal & Kennedy. (1982)	5. Shein. (1992)	6. Harrison. (1993)	7. Sonnenfeld. (1994)	8. Hoy & Miskel. (1996)		
1. การยึดกฎระเบียบแบบแผน	✓	✓	✓		✓	✓			5	62.5
2. การปฏิบัติงานมุ่งเน้น ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	7	87.5
3. การยึดหลักเหตุผล		✓	✓		✓				3	37.5

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ ด้านวัฒนธรรมองค์การ นักวิชาการ/ นักวิจัย	1. พิสูจน์ พูลสวัสดิ์ดี. (2548)	2. นาทยา เกตุสมบูรณ์ (2549)	3. สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2549)	4. Deal & Kennedy. (1982)	5. Shein. (1992)	6. Harrison. (1993)	7. Sonnenfeld. (1994)	8. Hoy & Miskel. (1996)	ความถี่	ร้อยละ
4. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา				✓		✓	✓		3	37.5
5. มุ่งเน้นการทำงานตามบทบาท หน้าที่	✓	✓			✓	✓		✓	5	62.5
6. เน้นเรื่องอำนาจตามตำแหน่ง				✓	✓	✓			3	37.5
7. เน้นเรื่องความมีเสถียรภาพและ ความมั่นคงในการทำงาน			✓						1	12.5
8. ต่อด้านนวัตกรรมและการ เปลี่ยนแปลง					✓				1	12.5
9. การให้ความสำคัญกับความรู้สึก ของบุคคลในองค์การ	✓					✓	✓	✓	4	50
10. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน		✓			✓	✓		✓	4	50
11. การดำเนินงานที่ยืดหยุ่น และประเพณี								✓	1	12.5

จากตาราง 7 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มี
ประสิทธิผลจากทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยรวมลักษณะเดียวกันและอยู่ใน
ขั้นตอนเดียวกันเป็นหมวดหมู่เดียวกันซึ่งได้ 11 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ
30 ขึ้นไปในการเลือกเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล จำนวน 8
องค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ (1) การปฏิบัติงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (2) มุ่งเน้นการทำงานตาม
บทบาทหน้าที่ (3) การยืดหยุ่นระเบียบแบบแผน (4) การให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคคลใน

องค์การ (5) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (6) การยึดหลักเหตุผล (7) ลำดับชั้นการบังคับบัญชา และ (8) เน้นเรื่องอำนาจตามตำแหน่ง

1.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีแต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว

ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้ Stoner & James (1968, p. 275); Gibson & Donnelly (1997, p. 272); Yukl (1998, p. 2); Robbins (2000, p. 302); Dubrin. (2003, p. 2) กล่าวถึงภาวะผู้นำสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถหรือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การสำหรับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525, หน้า 8 อ้างถึงใน สุกันยา หันจรัส, 2550, หน้า 13) กล่าวว่าบุคคลจะเกิดภาวะผู้นำได้ต้องมีอิทธิพล(Influence) อำนาจหน้าที่ (Authority) และพลังอำนาจ (Power) อยู่ในตัวเอง และรู้จักใช้อำนาจเหล่านี้ให้สัมพันธ์กันอย่างดี

โดยสรุปภาวะผู้นำคือพฤติกรรมหรือกระบวนการของความเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามโดยมีการใช้อิทธิพลหรือมนุษยสัมพันธ์ในการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือของกลุ่ม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ยุค ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553, หน้า 266-287)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ในช่วงศตวรรษ 1930–1940 มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะ (Traits) ใดบ้าง หรือมีคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้ผู้นำ (Leader) แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-leader) ซึ่งก็พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ เช่น ชอบนำคนอื่น (Dominance) มีพลังสูงตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (High Energy) เชื่อมั่นตนเอง (Self Confidence) ในความคิด การตัดสินใจ และความสามารถที่แสดงออกจนได้รับจากผู้ตามแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง (Know it all) หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ (Always Right) เชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพแห่งตน ไม่ผู้หวังพึ่งโชคชะตา อารมณ์มั่นคง (Stable) ควบคุมตนเองได้และเป็นไปในทางบวก น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Integrity) มีสติปัญญาปฏิภาณไหวพริบ (Intelligence) ในการคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ไวต่อความรู้สึกของคนอื่น (Sensitive to Other) มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล สภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสารและวิธีการจูงใจ เป็นต้น

นอกจากความเชื่อใน “คุณลักษณะของบุคคลแล้ว ในช่วงเวลานั้นยังเชื่อว่าทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตน (Attitudes and Self-concept) ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกหรือทางลบที่มีต่อคน สิ่งของ หรือเรื่องราว การมีทัศนคติในทางบวกจะส่งผลต่อภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่จะแสดงออกมาเป็นทางบวกด้วย สำหรับมโนทัศน์แห่งตน (Self-concept) เป็นทัศนคติทางบวกหรือทางลบที่บุคคลมีต่อตนเอง บุคคลที่มีทัศนคติทางบวกต่อตัวเองมักมีศักยภาพแห่งตน (Self-efficacy) และมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) ด้วย

ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการให้พัฒนาทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตนในทางบวกไว้อยู่เสมอเช่น พยายามให้มีและให้คงทัศนคติทางบวกหรือในทางดีไว้อยู่เสมอ ตระหนักอยู่เสมอว่าทัศนคติทางลบมีประโยชน์เพียงเล็กน้อย ความกังวลหรือความกลัวความล้มเหลวจะไม่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ เพราะมีหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าร่างกายและจิตใจจะตอบสนองต่อการคิดที่ดี ถ้าพบที่กำลังมีทัศนคติในทางลบต่อตนเองขอให้หยุดและเปลี่ยนเป็นทัศนคติในทางบวกทันที หลีกเลียงบุคคลที่มีทัศนคติทางลบ โดยเฉพาะเมื่อทำให้รู้สึกที่กำลังทำให้มีทัศนคติทางลบต่อตนเองกำหนด

เป้าหมายและทำให้สำเร็จ (Set and Achieve Goals) จะช่วยเพิ่มมโนทัศน์แห่งตนและมองตนเองอย่างผู้ประสบความสำเร็จ มองที่ความสำเร็จของตน อย่าจมปลักกับสิ่งที่ทำไปแล้วล้มเหลว เพราะทุกคนต่างมีข้อผิดพลาด จงนำมาเป็นบทเรียนไม่ใช่นำมาลงโทษตนเอง ยอมรับในคำติชม (Accept Compliments) จะช่วยสร้างมโนทัศน์แห่งตนได้ดี อย่าดูถูกตนเองหรือเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น จงทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดีกว่าไม่ทำอะไรเพราะติดอยู่แต่การคิดว่าถึงอย่างไรก็ไม่สามารถเป็นคนเก่งที่สุดได้ พัฒนาศักดิ์ศรีของตัวเอง ไม่ลอกเลียนศักดิ์ศรีของบุคคลอื่น เป็นแบบอย่างของผู้ที่มีบทบาทในทางบวก เพราะส่งผลต่อการประพฤติในทางบวกเช่นกัน

นอกจาก คุณลักษณะ ศักดิ์ศรี และมโนทัศน์แห่งตนแล้ว นักวิชาการยุคนั้น ยังเชื่อว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในชีวิตการทำงาน บุคคลจะเผชิญกับสถานการณ์ทางเลือกเชิงจริยธรรมว่า ถูกหรือผิดอยู่เสมอ ซึ่งก็มีข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนี้ (1) ยึดในกฎทองคำ (Golden Rule) ว่าอย่าทำกับคนอื่นในสิ่งที่คุณเองไม่อยากจะให้คนอื่นทำกับตนเอง (2) ตั้งคำถามในสิ่งที่ทำว่า มันเป็นความจริงหรือไม่ มันยุติธรรมสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ มันจะทำให้เกิดสิ่งที่ดีหรือมิตรภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ และมันจะให้ประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ (3) คำนึงถึงสถานการณ์แบบ “ชนะ-ชนะ” โดยให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากผลการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาพบว่า ไม่มีคุณลักษณะใดที่ทำนายหรือจำแนกผู้นำให้แตกต่างจากผู้มีใช้ผู้นำได้อย่างคงเส้นคงวา และแม้จะมีผลการวิจัยค้นพบเพิ่มเติมว่า คุณลักษณะ (Traits) มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ แต่ในระยะต่อมาความเชื่อกันมากกว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำได้กระทำมากกว่าคุณลักษณะที่ผู้นำมี ดังนั้นการศึกษาวิจัยในระยะต่อมาจึงเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิชาการภาวะผู้นำได้เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปเป็นพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำตอบหรืออธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร ดังเช่น ผลการวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา Lewin และคณะพยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม

3 รูปแบบ คือ (1) ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษาและ (3) ผู้นำแบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้และคอยตอบคำถามข้อสงสัย

การศึกษาวิจัย ได้ใช้วิธีการฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรมสามรูปแบบนั้น แล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามคน พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและแบบประชาธิปไตยนิยมทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมและแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่ากัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกลับมีคุณภาพของงาน และผู้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษานี้ จึงดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่มีผลการศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากับกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจึงก่อให้เกิดความคลุมเครือและตอบคำถามได้ไม่ชัด

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

แม้จะมีความพยายามศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำ เพื่อไปใช้กับทุกสถานการณ์ แต่นักวิจัยก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่งอาจใช้ไม่ได้ดีในที่หนึ่ง ดังนั้นในช่วงปลายทศวรรษ 1960 จึงได้พัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situation Theory) ขึ้นมาโดยคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ด้านพฤติกรรม (Behaviors) และด้านอื่น ๆ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Fiedler มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบใดที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน (Relationship-oriented & Task-oriented) โดยใช้เครื่องมือวัดลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Trait)

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสสถาน (Normative Leadership Model)

พัฒนาขึ้นโดย Vroom & Yetton เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่า เขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี ดังนี้ (1) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หาได้ (2) ผู้นำได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจ อาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ (3) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคน ไม่จัดเป็นกลุ่ม แล้วทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ (4) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีมเมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา (5) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก ผู้นำมีบทบาทเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน โดยอาจจะเสนอความคิดเห็นแต่ไม่ได้กดดันให้ยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

รูปแบบการตัดสินใจดังกล่าวเห็นได้ว่า เริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเองไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม ซึ่งการที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ 8 คำถาม ดังนี้ (1) ทางแก้ปัญหาที่จะช่วยให้บรรลุจุดหมายสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้ (2) ความมีพันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาสำคัญแค่ไหนจากการตัดสินใจนี้ (3) ท่านมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ (4) ปัญหามีความชัดเจนหรือไม่ ปัจจุบันเป็นอย่างไร ต้องการไปที่ไหนและทำอย่างไรจึงจะไปถึงที่นั่นได้ (5) ถ้าท่านต้องตัดสินใจเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันกับการตัดสินใจนั้นหรือไม่ (6) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การหรือไม่ (7) มีความขัดแย้งกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ในการเลือกที่จะเลือกนั้น (8) ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ ที่จะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

Hersey & Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่าทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-cycle Theory of Leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่ และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง หรือมากกว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพันและแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้ จะแบ่งได้ 4 ระดับ ที่ต่อเนื่องกันคือ ระดับต่ำ ระดับต่ำถึงปานกลาง ระดับปานกลางถึงสูงและ ระดับสูง ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใดเป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ (1) แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำ และวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น (2) แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น (3) แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทาง และความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน แต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น (4) แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมากใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ มีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

ทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย (Path-goal Theory) พัฒนาขึ้นโดย House และคณะเริ่มจากความพยายามที่จะอธิบายถึงประเด็นข้อโต้แย้งจากผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ โดยเฉพาะในประเด็นที่พบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมมุ่งงานได้ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากกว่าการมุ่งคน ทฤษฎีนี้อาศัยทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ใน 3 องค์ประกอบ คือ EP Expectancy, PO Expectancy และ Valence มาใช้เพื่ออธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ คือ (1) พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (Directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทราบถึงสิ่งที่จะทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้ มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผล
งานคล้ายกับพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างงาน (2) พฤติกรรมเชิงสนับสนุน
(Supportive) คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งาน
น่าสนใจ มีมิตรภาพคล้ายกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (3) พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม
(Participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นข้อเสนอแนะและนำความเห็น
มาประกอบการตัดสินใจ (4) พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented)
กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่
ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สำหรับปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) มี 2 ด้าน คือ
ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อม ในกรณีด้านคุณลักษณะ
ของผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและ
ความต้องการ เช่น คนที่มีทักษะในงานต่ำกว่าควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้แนะ คนที่มี
ความสามารถสูงอาจจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม ด้านสภาพแวดล้อม มี 3 ประเภท
คือ (1) งาน (2) ที่ทีมงาน และ (3) ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์การ เช่น สายการ
บังคับบัญชา ระดับการกระจายอำนาจ ระบบการให้รางวัล

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการทัศน์เชิง
บูรณาการซึ่งพยายามจะรวบรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและทฤษฎี
ตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มี
ประสิทธิผล เช่น นักวิจัยพยายามที่จะศึกษาว่าทำไมผู้ตามบางคนจึงอุทิศตนให้กับงาน
และความสำเร็จของกลุ่มและองค์การระดับสูง หรือศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ
ที่มีประสิทธิผลและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม หรือศึกษาว่าทำไมพฤติกรรม
อย่างเดียวกันของผู้นำจึงส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา
บารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีนี้มีคำอธิบาย
ร่วมกันหลายประเด็น จนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือ
ทดแทนกัน แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านได้พยายามแยกแยะชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความ
แตกต่างกัน ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การและการสร้างความผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติโดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำ แสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงให้อำนาจผู้อื่น ประชาสัมพันธ์ตนเองเป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่าการแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์และผลประโยชน์ขององค์การหรือการมีส่วนร่วม (Socialized Charismatic) ไม่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตน (Personalized Charismatic)

4.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ จากคำอธิบายดังกล่าวนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาไปก้าวหนึ่ง เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบางกรณีก็เป็นไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์การ แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาอาจมีได้จำกัด เพราะส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีวิสัยทัศน์และแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุผล กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรองสามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตนมีความสามารถทางสติปัญญา เคารพในความสามารถของบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์

4.3 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วยแต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอดจากยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า ปัจจุบันเรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

ภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวกับภาระหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 17-19) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ทักษะภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชักนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันโดยสามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากรในโรงเรียนและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรอบรู้ในวิชาชีพมีความเชี่ยวชาญสามารถบอกทิศทางในการปฏิบัติงานในด้านวิชาชีพแก่บุคลากร นำการปฏิบัติที่ดีจากภาคอื่นและองค์กรอื่นมาปรับใช้กับโรงเรียนของตน

2. ทักษะการตัดสินใจคือความสามารถในการสืบสวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษา

3. ทักษะในการสื่อสารคือความสามารถในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจนและสามารถเข้าใจทัศนะของบุคคลอื่นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลายสามารถเจรจาต่อรองและดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพและบริหารระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารตนเองคือความสามารถในการวางแผนเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ดีผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถจัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพทำงานได้ภายใต้ความกดดันและทันตามกำหนดเวลาสามารถบรรลุเป้าหมายทางวิชาชีพที่ท้าทายและรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพของตนได้

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะส่วนตนอื่น ๆ ที่มีอยู่และแสดงให้เห็นว่าประสบผลสำเร็จในบริบทภาวะผู้นำและการจัดการโรงเรียนของตนซึ่งได้แก่การมีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่และมีอิทธิพลจูงใจบุคลากรอื่นมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและความคิดใหม่ๆ มีความอดทนมีพลังและมีแรงจูงใจที่จะทำงานมีความมั่นใจในตนเองมีความกระตือรือร้นมีความสามารถเชิงสติปัญญา มีความเชื่อถือได้และซื่อสัตย์สุจริต มีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

Knezevick (1984, หน้า 56)(อ้างถึงใน วันไช ยงบัณฑิต, 2551, หน้า 41-43)

กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องเป็นผู้นำซึ่งกำหนดไว้ 17 บทบาทคือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setting) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทของผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษา

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการการจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือกและรักษาพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงานรวมทั้งการให้บริหารทางวิชาการแก่หน่วยงานนั้น ๆ

จากบทบาทดังกล่าวสอดคล้องกับ Sergiovanni(1989, หน้า 268 – 280 อ้างถึงใน สุรพลชั่งดวงจิตร, 2546, หน้า 56-58) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำ การศึกษามี 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมของผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่งจะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายพฤติกรรมของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการและวิธีทำงานนอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของครูอาจารย์พฤติกรรมของนักเรียนเนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น

2. หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกคือ พฤติกรรมมุ่งงานนั่นคือมุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะประเด็นที่สองคือพฤติกรรมมุ่งคนนั่นคือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้องเช่นให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยการยอมรับนับถือศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

3. พัฒนาคณะอื่นเป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคณะคนที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งที่ผู้เรียนและผู้สอนจะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำ รุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นหากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้วก็เชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Campbell & others, (1983, pp. 6-7 อ้างถึงใน อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, 2542, หน้า 27) ได้ชี้ให้เห็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมองเห็นการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องกระตุ้นและชี้แนะในการพัฒนาโครงการและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการและโปรแกรมของสถานศึกษา

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ

6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา

กาญจน์ เรื่องมนตรี (2547, หน้า 217-219) ได้วิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติ เช่น ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด บริหารโดยยึดกระบวนการบริหารครบวงจร (PDCA) ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน (3) ด้านปัจจัยสนับสนุน เช่น ความสามัคคีของครูและบุคลากร ความรู้ความสามารถของครูครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนการสนับสนุนช่วยเหลือของผู้ปกครองและชุมชน นโยบายหน่วยเหนือในส่วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำดังกล่าวนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียนและด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

วาริ เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 112-113) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย (1) องค์ประกอบด้านภูมิหลังของผู้บริหาร ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา การศึกษาอบรมทางการบริหาร และประสบการณ์ในการบริหาร (2) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ คุณลักษณะด้านสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา คุณลักษณะด้านคุณธรรม และองค์ประกอบด้าน ทักษะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านสังคม และทักษะด้านความคิดรวบยอด (3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคผล การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (4) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน การจัด

โครงสร้างของงานโรงเรียน การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สอดคล้องกับบุษราคามัญจน์ เบ็ดทอง (2549, หน้า 78-79) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจ ความมีปารมี การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและการกระตุ้นปัญญา ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการแก้ปัญหาสถานศึกษา และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

Tanner (1982, p. 333-A) ได้ศึกษาถึงปัจจัยทางชีวสังคมของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนโดยแยกศึกษาเป็น 2 มิติ คือ ประสิทธิภาพที่เกิดในโรงเรียนได้แก่การอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนและความพึงพอใจในการทำงานของครูส่วนปัจจัยทางชีวสังคมของผู้บริหารได้แก่เพศอายุแบบผู้นำระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งในหน้าที่ของผู้บริหารและบรรยากาศของการทำงานผลการวิจัยพบว่าแบบของผู้นำกับบรรยากาศของโรงเรียนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เห็นได้ชัดต่อความสำเร็จของโรงเรียนมากกว่าปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้ Beifuss (1986, p. 2863-A) ศึกษากิจกรรมและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จโดยจัดประเภทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้ใน 4 เรื่อง คือ เป้าหมายและจุดเน้นที่ผลผลิตอำนาจหน้าที่กับการตัดสินใจการจัดองค์การการประสานงานและมนุษยสัมพันธ์พบว่าการมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมที่สัมพันธ์กับงานปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูมีการตกลงที่สำคัญระหว่างความคิดของครูกับผู้บริหารและการฝึกอบรมของผู้บริหารช่วยพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาของผู้บริหารได้สอดคล้องกับ Sloane (1983, p. 38-A) ที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้นและไม่ผ่านการอบรมผลการเปรียบเทียบพบว่ากลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการอบรมได้รับความรู้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีทัศนคติที่เปลี่ยนไปในทางบวกซึ่งส่งผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ส่วนกลุ่มผู้บริหารที่ไม่ผ่านการอบรมมีทักษะการปฏิบัติงานน้อย

กว่ากลุ่มผู้บริหารที่ผ่านการอบรมและสอดคล้องกับ O' Neal (1987, p. 3269-A) ที่ศึกษาคุณลักษณะงานของผู้บริหารการศึกษาที่ปัจจัยกระตุ้น พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์มากจะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีความเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนและองค์ประกอบดังกล่าวมาข้างต้นย่อมชี้ให้เห็นว่าคุณสมบัติดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรเพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธาความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปและยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดหมายและเจริญก้าวหน้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้แจกแจงองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

องค์ประกอบ ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร		นักวิชาการ/ นักวิจัย	1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544)	2. กาญจน เรืองมนตรี (2547)	3. วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549)	4. บุษรกาญจน์ เป็ดทอง(2549)	5. ศิริโรจน์ สวรรค์นะ(2553)	6. Knezevic(1984)	7. Beilfuss(1986)	8. Sergiovanni(1989)	ความถี่	ร้อยละ
		ด้านคุณลักษณะ ส่วนตัว ของผู้นำ	1. คุณลักษณะ ส่วนตัว ของผู้นำ			✓	✓	✓	✓			✓
	2. ทักษะผู้นำ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7	87.5

ตาราง 8 องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

องค์ประกอบ ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	นักวิชาการ/ นักวิจัย	1.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544)	2. กาญจน์ เรืองมนตรี (2547)	3. วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549)	4. บุษราคัญญาณ์ เป็ดทอง(2549)	5. วิโรจน์ สวัสดิ์(2553)	6. Knezevic(1984)	7. Beifuss(1986)	8. Sergiovanni(1989)	ความถี่	ร้อยละ
	ด้านพฤติกรรมการ	3. การสร้างวิสัยทัศน์		✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
	4. การสร้างบารมี	✓	✓	✓	✓	✓	✓			6	75
	5. การคำนึงถึงเอก บุคคล	✓	✓	✓		✓			✓	5	62.5
	6. การกระตุ้นปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓			✓	6	75
	7. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
	8. การให้รางวัล		✓	✓	✓	✓			✓	5	62.5
	9. การเป็นผู้นำทาง วิชาการ		✓	✓	✓	✓			✓	5	62.5
ด้านสถานการณ์	10. การจัดโครงสร้าง งาน			✓		✓		✓	✓	4	50
	11. ความสัมพันธ์ใน โรงเรียน		✓	✓	✓	✓		✓	✓	6	75
	12. ความสัมพันธ์ใน ชุมชนและหน่วยงาน		✓	✓		✓		✓	✓	5	62.5

จากตาราง 7 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร และได้ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ ซึ่งได้องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ (2) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม และ (3) องค์ประกอบด้านสถานการณ์

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการของความเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามโดยมีการใช้สิทธิพลหรือมนุษยสัมพันธ์ในการสนับสนุนเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนประกอบไปด้วย (1) ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (2) ด้านพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมีให้ครูยกย่องนับถือ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคลสามารถมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ การกระตุ้นปัญญากระตุ้นให้ครูพัฒนางานในหน้าที่ การสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นหรือจูงใจให้ครูทำงานสำเร็จ การให้รางวัล การเป็นผู้นำทางวิชาการ (3) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานให้เหมาะสมกับองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.7 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

การจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ต้องยึดหลักการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมเป็นการเอื้อให้ทุกส่วนของสังคมใหม่มีโอกาสเขาไปมีบทบาทในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องสัมพันธ์กับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น แนวทางการพัฒนาการศึกษา โดยให้คนในชุมชนเขามามีส่วนร่วมนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้ชุมชนและโรงเรียนมีความเข้าใจมีความบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ คือ เป็นการสร้างคุณลักษณะของโรงเรียนเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้ปกครองชุมชนและนโยบายของรัฐ

ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือความร่วมมือของชุมชน มีนักการศึกษาของไทยและนักการศึกษาของต่างประเทศหลายคน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, หน้า 178–215) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจจะเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารประสิทธิภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับการรวมพลังของบุคคลที่เกี่ยวข้องขององค์กรนั้น ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายวิธีการ หนึ่งในการรวมพลังความคิดสติปัญญา ก็คือ การให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้นบุคคลจะต้องมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องผูกพันต่อกิจกรรมและองค์การในที่สุด

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2544, หน้า 36) ให้ความหมายและหลักการสำคัญของการมีส่วนร่วมของ ชุมชนในชนการพัฒนาชุมชนว่า หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนและสร้างโอกาส ให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน สมาคม มูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมเกี่ยวของ (Involvement) และการมีความผูกพัน (Commitment) ให้เขามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ นโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ร่วมกันทำการศึกษาค้นคว้าปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนตลอดจนความต้องการของชุมชน
2. ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบและวิธีพัฒนา เพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชนหรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมวางนโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เพื่อจัดและแก้ไข ปัญหาและ ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน
4. ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

6. รวมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถ
ของตนและหน่วยงาน
7. รวมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย
ที่วางไว้
8. รวมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และรวมบำรุงรักษาโครงการ
วัชระ สกุล ณ มรรคา (2544, หน้า 18) กล่าวว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง
กระบวนการทำงาน มีบุคลากรในองค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องของการดำเนินงานขององค์กร
ทุกขั้นตอนด้วยความตั้งใจและสบายใจ เพื่อให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมายตามที่องค์กร
ต้องการและทำให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความรู้สึกยอมรับผิดชอบกับองค์กร
- สัมพันธ์ อุปลา (2544, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า
การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานในฐานะมนุษย์
ในองค์กรที่มีความสามารถมีเหตุผลมี วิจารณ์ญาณ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการรวมพลังสองพลังงานจะก่อให้เกิดการพลังอย่างเข้มแข็ง
- อิทธิพร ศรีแสง (2544, หน้า 32) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่า
หมายถึง การทำงานร่วมกับ เพื่อให้บรรลุประสงค์ด้วยความตั้งใจ โดยการทำงาน
ดังกล่าวในห้วงเวลาและลำดับการที่ทรงประสิทธิภาพ คือ ถูกจังหวะและเหมาะสมกับ
การกระทำดังกล่าวด้วยความรู้สึกผูกพันเป็นที่ประจักษ์ว่า เชื่อถือไว้วางใจได้
การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังทำงานร่วมกับ (Teamwork) ที่มี
ประสิทธิภาพในการเสริมสร้าง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการมีส่วนร่วม
ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเขาใจสถานการณ์ และอุทิศ ตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
- เขาวณี แกวตาป (2545, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม
ของประชาชนว่า ประชาชนจะมีส่วนร่วมเริ่มตั้งแต่ แลกเปลี่ยนความคิด ตัดสินใจปฏิบัติ
โดยประชาชนมีส่วนร่วมค้นหา ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดทิศทาง
รวมปฏิบัติรวมควบคุมติดตามผลและรวม รับผิดชอบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้น
- สกล สกลเดช (2545, หน้า 11-13) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม
หมายถึงการเขามาเกี่ยวข้องของ ดวยประการใด ๆ ของประชาชนในการร่วมรู้เห็น ตัดสินใจ
ควบคุม ดูแลตลอดจนการตรวจสอบให้การกระทำนั้น ๆ เกิดความถูกต้องสุจริต และ
เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

ทัศนาศาสตร์ (2549, หน้า 15-16) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องของทางจิตใจและความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมรวมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) การช่วยเหลือ (Contribution) และความรับผิดชอบ (Responsibility) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกัน 3 ลักษณะ คือ เป็นการให้การช่วยเหลือเป็นการให้อำนาจและเป็นงานขององค์กร โดยย้ำถึงความสำคัญของการให้อำนาจว่าเป็นความหมายของการมีส่วนร่วม การให้อำนาจเป็นการเพิ่มหรือพัฒนาทักษะหรือขีดความสามารถในการบริหาร การมีส่วนร่วมจึงมีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจขององค์กร เป็นปัจจัยพื้นฐานของการให้อำนาจและเป็นรากฐาน สำคัญของการให้ความช่วยเหลือด้วย ดังนั้น การช่วยเหลือการให้อำนาจและงานขององค์กรจึงมีความ เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังเป็นพื้นฐานของกิจกรรมทุกกิจกรรม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการบริหารจะทำให้การบริหารเปิดกว้างมีอิสระ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร อันเป็นวิถีทางในการขยายอิทธิพลของสายบังคับบัญชาและลงไปสู่ระดับปฏิบัติในองค์กร ซึ่งปัจจัยของการมีส่วนร่วมมี 4 ประการ คือ (1) มีความพยายามที่เกี่ยวข้องกับทางจิตใจและความรู้สึก (2) เป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ (3) เป็นการให้บุคคลมารับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน (4) เป็นการพัฒนาการมีส่วนร่วม ซึ่งคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมอย่างน้อยไม่แท้จริงกับการมีส่วนร่วมมากเกินไป

อาคม ตรีเจริญ (2549, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมสอดคล้องกันว่า การดำเนิน กิจกรรมในชุมชน วางโครงการรวมปฏิบัติในรูปของการเสียสละแรงงานเสียสละเวลาและการบริจาคโดยตรงหรือผ่านองค์กรในชุมชน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของชุมชนโดยมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์

Likert (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2548, หน้า 191) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อ พวกเขาบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า แรงจูงใจสูงกว่า และประสิทธิภาพสูงกว่า

McGreygor (อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ 2549, หน้า 43) ได้กล่าว การบริหารแบบมี สวณรรมนั้นประกอบด้วยเงื่อนไขสภาวะที่เหมาะสม บุคคลใช้สำหรับให้ บุคคลมีโอกาสเขาไปมีอิทธิพล (Influence) ในการตัดสินใจสิ่งที่จะเป็นผลกระทบตอตนเอง โดยระดับของการมีอิทธิพล มีมากและ นอยต่างกันออกไป บุคคลจะมีเสรีภาพในการเลือก กระทำในสิ่งทีบุคคลนั้น ๆ รับผิดชอบอยุการมีสวณรรม ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ หรือสวณประกอบต่าง ๆ ทีอยู่ในกระบวนการตัดสินใจมีความ เกี่ยวของ กับเรื่องของอิทธิพล การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และการแบ่งปันขอมูลข่าวสาร (Information Sharing)

Gustavo (2002, p. 4) กล่าวว่า การมีสวณรรมโดยปกติทั่วไปเป็นที่เขาใจ กันวาเป็นการเขาไปมี หน้าที่หรือมีความรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่างตอมา ความหมาย ของการมีสวณรรมมีความชัดเจน และลงลึกไปกวาเพียงการมีส่วนรับผิดชอบ เมื่อการมี สวณรรมนี้เชื่อมโยงไปสูกระบวนการในการเขาไปมีสวณรับผิดชอบของแต่ละบุคคล หรือ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

Oakley (2003, pp. 8-9) ให้ความเห็นวการมีสวณรรม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวของกัน 3 ลักษณะตอไปนี้ (1) เป็นการให้การช่วยเหลือ (2) เป็นการใหอำนาจ และ (3) เปนงานขององคการ โดยย้ำความสำคัญของการใหอำนาจ วาหมายถึงการมีสวณรรม การใหอำนาจเปนการเพิ่มหรือพัฒนา ทักษะขีดความสามารถใน การบริหาร การมีสวณรรมจึงมีความสัมพันธ์กับการใหอำนาจองคการเปนปัจจัยพื้นฐาน ของการใหอำนาจ และมักจะเป็นรากฐานสำคัญของการให้ความช่วยเหลือดวย ดังนั้น การช่วยเหลือ การใหอำนาจและงานองคการจึงมีความเกี่ยวของกับการมีสวณรรม

จากแนวคิดที่กล่าวมา แสดงให้เห็นวถึงแก่นกวิชาการจะให้ความหมาย ของการสวณรรมไวแตกต่างกันบาง แต่โดยหลักการหรือแกนแทแลวมมีลักษณะรวมกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของการ มีสวณรรมไววา การมีสวณรรม หมายถึง การทีบุคคล หรือกลุ่มคนได้มีโอกาสแสดงความรับผิดชอบหรือ แสดงพฤติกรรมเกี่ยวของในโครงการ หรืองานบางอย่างทั้งในระดับของการแสดงความคติเห็นตลอดจน การเขามามีส่วน เกี่ยวของในการพัฒนาองคการโดยรวมคิด รวมตัดสินใจ รวมปฏิบัติกิจกรรมตลอดจน การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล เพื่อใหงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว และ เปนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ทฤษฎีแนวคิดและหลักการการมีส่วนร่วม

การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง อาศัยความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย หรือหลายหน่วยงาน ในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม โดยยึดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการมีส่วนร่วม โดยนำ ทฤษฎีของนักการศึกษา ที่มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องของการมีส่วนร่วมในการบริหาร ดังนี้

วรรณิการ์ ภูมิวงศ์พิทักษ์ (2540, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนนั้น ได้บังเกิดขึ้นในชุมชนต่างๆ ทั่วโลก ทั้งซีกโลกตะวันออกและซีกโลกตะวันตก ดังจะเห็นได้จาก ประเพณีลงแขก ซึ่งมีการปฏิบัติในหมู่เกษตรกรทั่วโลก การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาครอบครัวและกลุ่มละแวกบ้าน ชุมชน หมู่บ้าน ตลอดจนสังคมนั้น ได้พัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ในครอบครัวและในสังคมให้เจริญก้าวหน้าและผาสุกเรื่อยมา การมีส่วนร่วมเกิดจากแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความสนใจและความห่วงกังวลส่วนบุคคล ซึ่งบังเอิญพ้องต้องกันกลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนร่วม
2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้นผลักดันให้ไปสู่การรวมกลุ่มวางแผนและลงมือกระทำร่วมกัน
3. การตกลงใจที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือชุมชนไปในทิศทางที่พึงปรารถนา การตัดสินใจร่วมกันนี้ จะต้องรุนแรงมากพอที่จะทำให้เกิดความริเริ่มกระทำที่สนองตอบความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น

รุ่ง แก้วแดง (2542, หน้า 277-278) ได้กล่าวถึงแนวคิดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนไว้ว่า การจัดการศึกษาเป็นสิทธิและหน้าที่ของผู้ปกครองและชุมชน จึงต้องกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้ปกครองและชุมชน ต้องส่งเสริมสมาคมผู้ปกครองและชุมชน ในทุกสถานศึกษา เพื่อให้มีบทบาทความร่วมมือทางวิชาการ กิจกรรมนักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการประชุมผ่านผู้แทนที่อยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน เป็นวิธีที่ให้ผู้ปกครองและชุมชนร่วมกันจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น

ศิริกาญจน์ โกลสุภ (2542, หน้า 42) ได้กล่าวถึงแนวคิดการมีส่วนร่วม ไว้ว่า การมีส่วนร่วมมีเป้าหมายสูงสุดคือการทำให้อันที่ถูกละเลยหรือถูกกีดกันให้ออกไปอยู่นอกของการพัฒนา ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับพัฒนา หรือการที่ให้อันที่อยู่นอกของการพัฒนาเคลื่อนย้ายเข้ามาอยู่ในเพื่อกระจายผลการพัฒนาให้ครอบคลุมถ้วนทั่วให้ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะมีส่วนร่วมในการบริโภคผลิตผลทางสังคม ทั้งในส่วนที่เป็นกิจกรรม โครงการ หรือการดำเนินงานของรัฐ รวมทั้งกิจกรรม โครงการและการดำเนินชีวิตของประชาชนหรือชุมชน มีเป้าหมายให้ร่วมดำเนินการอย่างมีศักดิ์ศรี และมีสภาพเท่าเทียมกัน โดยเน้นที่การตัดสินใจในการเริ่มดำเนินการ การร่วมดำเนินการร่วมรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ และร่วมกันประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนา

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 5) ได้กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีมีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครูผู้ปกครองตัวแทนชุมชนตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียนการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2543, หน้า 52)กล่าวถึงทฤษฎีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของครอบครัว มี 7 อย่าง คือ

1. มีหน้าที่การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งแรกของชีวิตของความเป็นมนุษย์
2. การส่งเสริมสนับสนุนกริยาท่าทาง ความรู้สึกดีใจ โกรธ รัก ร้องไห้ เพื่อตอบสนองพื้นฐานความเป็นมนุษย์สังคม
3. อบรมสั่งสอนให้สมาชิกทำการถูกต้องตามกฎของสังคม ประเพณี วัฒนธรรม
4. การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามวัยและเพศ
5. เป็นแหล่งกำเนิดลำดับของสังคม เช่น พ่อ แม่ พี่น้อง
6. จัดทำประโยชน์และสร้างฐานะเศรษฐกิจให้ครอบครัว
7. การดูแลป้องกัน การให้ความรัก และความเป็นเพื่อน

อภิญา เวชยชัย (2544, หน้า 32-33) ได้กล่าวถึงแนวคิดการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองในการพัฒนาการศึกษาที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. แนวคิดการมีส่วนร่วมในฐานะเป็นหุ้นส่วนสถานศึกษาหรือเป็นแบบเพื่อนผู้ปกครองและชุมชนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกกระบวนการโดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาคมากกว่าความร่วมมือที่เป็นพิธีการหรือเป็นความร่วมมือที่ฝ่ายผู้ให้และสถานศึกษาเป็นฝ่ายรับฝ่ายเดียวเป็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน

2. แนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยอยู่บนพื้นฐานการยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติมากกว่าเป็นแบบทางการและควรเป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสื่อสาร การยอมรับความเห็น การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

3. การสื่อสารข้อมูลข่าวสารสองทางทำให้เกิดความร่วมมือที่ข้อมูลเป็นข้อมูลจริง โปร่งใส มีการใช้การสื่อสารหลาย ๆ รูปแบบมีความจริงใจใช้ภาพที่ง่ายในการสื่อสารที่สม่ำเสมอ

ทฤษฎีการจูงใจแห่งความสำเร็จของ McClland (McClland Achievement Motivation)

McClland (2005, p. 145) กล่าววาทปัจจัยที่สำคัญของความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน คือ ความเข้มแข็งของความต้องการความสำเร็จของบุคคล McClland กล่าววาทองค์การควรจะให้โอกาส ตอบสนองความต้องการอยาสนงน้อยที่สุด 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการอำนาจ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงสุด จะมององค์การว่าเป็นโอกาสที่จะได้สถานภาพและอำนาจหน้าที่ บุคคลเหล่านี้จะถูกจูงใจด้วยงานที่ให้โอกาสสร้างอำนาจ

2. ความต้องการทางสังคม บุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมององค์การว่าเป็นโอกาสของการมีเพื่อน พวกเขาจะถูกจูงใจด้วยงานกำหนดให้เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานแต่จะไม่พอใจ งานที่กำหนดให้ทำตามลำพัง

3. ความต้องการความสำเร็จ บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมององค์การเป็นสมาชิกขององค์การเป็นปัญหาที่ท้าทาย และพบว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมีลักษณะ ดังนี้ พวกเขาต้องการความรับผิดชอบบุคคลในการค้นหาทางเลือกแก้ไข ปัญหา พวกเขาจะพิจารณาความเสี่ยงภัยและกำหนดเป้าหมายกลาง เช่น

เป้าหมายที่ไม่อาจจนเกินไปหรือเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึงความสำเร็จ และพวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

นอกจากนี้ McClelland ได้ตั้งข้อสันนิษฐานว่า บุคคลมีความต้องการความสำเร็จสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับการอบรมหรือประสบการณ์หากจำเป็นต้องต่อสู้แข่งขันหรือถูกผู้อื่นวิจารณ์ ประสพการณ์จะทำให้พวกเขามีความพยายามสูงและต่อสู้ไม่ยอมแพ

ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor (McGregor : Theory X and Theory Y)

สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 190) ได้กล่าวถึง McGregor เพื่อชี้ให้เห็นถึงการบริหาร สองแบบ คือ ทฤษฎี X หรือเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับ สมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า (1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงหากพวกเขา (2) เนื่องจากคุณลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกบังคับ ควบคุม หรือข่มขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้พวกเขาใช้ความพยายาม เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร (3) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบให้สั่งการ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความ ทะเยอทะยาน และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อตรงกันข้ามกับผู้บริหารแบบทฤษฎี X สมมุติฐาน ของทฤษฎี Y คือ (1) การทำงานเป็นแหล่งของการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่ง เหมือนกับการ เล่นและพักผ่อน (2) การข่มขู่ด้วยการลงโทษ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งเท่านั้นในการชักจูงบุคคลให้ทำงาน และโดยปกติแล้วการข่มขู่ด้วยการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุด บุคคลที่ถูกผูกพันต่อการบรรลุถึง ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรจะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง (3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับรางวัลต่าง ๆ ที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุความสำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บุคคลทั่วไปจะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ (4) บุคคลส่วนใหญ่ที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา (5) ความสามารถทางความคิดของมนุษย์ของบุคคลส่วนใหญ่ ถูกใช้ประโยชน์น้อยเกินไป

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management Approach)

จิตินันท์ เดชะคุปต์ (2547, หน้า 41-42) กล่าวถึงทฤษฎีหน้าที่และครอบครัว มีดังนี้

1. ครอบครัวต้องพบปะ ประชุมถึงแนวทางในการขัดเกลาทางสังคมให้เด็กที่เป็นสมาชิกใหม่ของชุมชน
2. สอนให้สมาชิกเห็นคุณค่าขนบธรรมเนียมประเพณีและคุณค่าของสังคม
3. ครอบครัวต้องร่วมด้วยช่วยกันในการดำเนินการเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตน
4. ครอบครัวช่วยส่งผ่านประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหาจากที่สังคมได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 191) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า Likert และเพื่อนร่วมงานได้ใช้เวลาหลายปีศึกษาคำถามที่ว่า การบริหารแบบไหนที่ทำให้เกิดผลดีที่สุดในเชิงจิตวิทยา การบริหารแบบเผด็จการ “จงทำตามแนวทางของผม” หรือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม” คุณมี ความคิดเห็นอะไรบางอย่างในการทำงานให้สำเร็จ” ดีที่สุด การวิจัยของ Likert ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่มีผลกระทบต่อพวกเขาบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า แรงจูงใจสูงกว่า และประสิทธิภาพสูงกว่า เขาพบว่าบุคคลที่ทำงานต้องการให้คำแนะนำว่างานนั้นทำอย่างไร

สรุปได้จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าทุกทฤษฎีได้ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การเลือกใช้แรงจูงใจจากความต้องการของคน จึงมีความสำคัญในการพัฒนาตนเองอย่างมาก การนำทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อ พัฒนาชุมชน จำเป็นต้องพิจารณาหลาย ๆ ด้าน และไม่ควรยึดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง หลักวิธีที่เหมาะสมที่สุด คือ การรวมเอาข้อดีแต่ละทฤษฎีผสมผสานกันเข้า ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาโรงเรียน และชุมชน

ลักษณะการมีส่วนร่วม

ลักษณะการมีส่วนร่วมของมนุษย์ มีนักการศึกษาของไทยหลายคน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ลักษณะการมีส่วนร่วม ไว้ดังต่อไปนี้

เมตต เมตตการุณจิต (2544, หน้า 24-25) ได้สรุปลักษณะการมีส่วนร่วมโดยพิจารณาได้หลายมุมมอง ดังนี้

1. กระจำแนกตามกระบวนการบริหาร
 - 1.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน
 - 1.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.3 การมีส่วนร่วมในการจัดองค์กร
 - 1.4 การมีส่วนร่วมในการสื่อสาร
 - 1.5 การมีส่วนร่วมในการใช้สิทธิพล
 - 1.6 การมีส่วนร่วมในการประสานงาน
 - 1.7 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล
2. กระจำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม
 - 2.1 การมีส่วนร่วมในการประชุม
 - 2.2 การมีส่วนร่วมในการเสียสละทรัพยากร
 - 2.3 การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ
 - 2.4 การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน
 - 2.5 การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน
3. กระจำแนกตามระดับความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม
 - 3.1 ระดับของการมีส่วนร่วมเทียบ
 - 3.2 ระดับของการมีส่วนร่วมบางคน
 - 3.3 ระดับของการมีส่วนร่วมที่แท้จริง
4. กระจำแนกตามวิธีการมีส่วนร่วม
 - 4.1 การมีส่วนร่วมโดยตรง
 - 4.2 การมีส่วนร่วมโดยอ้อม

นิรันดร จงวุฒิเวศย (2547, หน้า 185) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาว่า ควรมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิก การเข้าร่วมประชุมการเป็นสมาชิกที่บริจาคเงินช่วยเหลือ เป็นกรรมการและ เป็นประธานกรรมการ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct Participation) โดยผานองครที่จัดตั้งของประชาชน ของกลุ่มชุมชน หรือกลุ่มเยาวชนกลุ่มต่าง ๆ
2. การมีส่วนร่วมทางอ้อม (Indirect Participation) โดยผานองครผู้แทนประชาชน เช่น กรรมการของกลุ่มหรือชุมชน หรือกรรมการหมู่บ้าน

3. การมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (Open Participation)

โดยผานองครที่ไม่ใช่ตัวแทนของประชาชนโดยตรง เช่น สถาบันหรือหน่วยงานที่เชิญชวนหรือเปิดโอกาสให้ เขามาได้ตลอดเวลา และกล่าวถึงเงื่อนไขการมีส่วนร่วมไว้ว่า ประชาชนต้องมีอิสรภาพในการมีส่วนร่วม โดยมีเงื่อนไข 5 ประการ ดังนี้

3.1 ต้องมีเวลา

3.2 ต้องไม่เสียเงินทองมาก

3.3 ต้องมีความสนใจ

3.4 ต้องสามารถสื่อสารรู้เรื่องกันทั้งสองฝ่าย

3.5 ต้องไม่รู้สึกกระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพทางสังคม

ทัศนาศาสตร์ (2549, หน้า 12) ได้สรุปวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม 8 รูปแบบ คือ

1. การวางแผนแบบสแกนลอน (The Scanlon Plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบที่มระหวางคนงานกับผู้บริหาร เพื่อลดต้นทุนการผลิตและ เพิ่มผลผลิต ค่าจ้างและกำไร

2. เจเคกรุป (Jishu Kanri-JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็ก ๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แลพยายามที่จะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มอาจได้รับการเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหวางสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การปรึกษาตามสายบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเครือข่ายคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ภายในบริษัท

4. T-Group Approach or Sensitivity วิธีการนี้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนามนุษยสัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้ทำเพื่อใจคนอื่น และ ทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงคานิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใดบังคับบัญชา โดยที่แต่ละคน จะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

5. การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร (Multiple Management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขภพรองที่เกิดขึ้นจาก การตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6. ระบบ Q.C.C.(Quality Control Circle) เป็นการทำงานของกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งมีบุคลากร 3-5 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่แก้ปัญหาารวมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานจากนั้นจะหาแนวทางแก้ไข

7. แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee Approach or Pparticipation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8. การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (Participation and Team Building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากร ในองค์กรมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและหลักการการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนเป็นหัวใจของการพัฒนากิจกรรมและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นการกระจายความรับผิดชอบไปให้ชุมชนมีส่วนร่วมพัฒนาในฐานะเป็นหุ้นส่วนของสถานศึกษาโดยเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกกระบวนการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาคเป็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน การตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงปรารถนา เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการจัดการศึกษาการให้ชุมชนและท้องถิ่นและทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยการรู้เห็นและความร่วมมือของประชาชนและชุมชนทำให้ชุมชนมีความเข้าใจในการจัดการศึกษาและถือเป็นหน้าที่ของประชาชนที่จะต้องสนใจและมีส่วนร่วมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชนส่งผลให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและมีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองในการร่วมกันทำงาน

กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

มีนักการศึกษาและรายงานการวิจัยหลายเรื่องที่ได้ศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

ศิริกาญจน์ โกลุสมภ์ (2542, หน้า 228) พบว่ากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานก่อนร่วมดำเนินการ
2. สร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในชุมชน
3. การสร้างเครือข่ายของกลุ่มผู้มีส่วนร่วม
4. การสร้างกิจกรรม
5. การต่อรองเพื่อดำเนินการ
6. การร่วมดำเนินการ
7. การร่วมกันประเมินผลการดำเนินการ
8. การร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ

วีระ นิยมวัน(2547, หน้า 11) กล่าวถึง กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยใช้กระบวนการ AIC ไว้ว่าเป็นวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการระดมพลังสมอง พลังความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นขั้นตอน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหาและหาทางเลือกร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีศักยภาพในการสร้างพลังและมีการกระตุ้นการยอมรับให้มาร่วมพัฒนาชุมชน โดยให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนบนพื้นฐานแห่งความเสมอภาคอย่างเป็นประชาธิปไตยเป็นกระบวนการนำเอาคนเป็นศูนย์กลางแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการวางแผนพัฒนาชุมชนและวางแผนปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลข่าวสาร เปิดโอกาสให้ผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจจะเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนได้เหมาะสมและยั่งยืน (Sustainable Development) เพราะเป็นการสร้างความเข้าใจสร้างการยอมรับสร้างความเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบร่วมกันหลักการสำคัญของเทคนิค AIC 6 ประการ ดังนี้ (นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547, หน้า 53-58)

1. กระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัวในการมีส่วนร่วมพัฒนาหมู่บ้านของตนเอง โดยชี้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ กำหนดแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบครบวงจร

2. การติดตาม การดำเนินการ (ตามข้อ 1) กระทำโดยตัวแทนชาวบ้านกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกันวางแผนอย่างจริงจังจึงทำให้ประสบการณ์ในการค้นหาปัญหาของชุมชนและวางแผนแก้ไขปัญหาคิดได้

3. เน้นการวางแผนเป้าหมายการพัฒนาและการรวมพลังเชิงสร้างสรรค์

4. ให้ชาวบ้านรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการและมีพลังการรวมกลุ่มเพื่อการพัฒนา

5. ช่วยให้นักพัฒนา หรือวิทยากรกระบวนกรจากภาครัฐที่เข้ามาร่วมงานได้มีโอกาสใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น

6. ใช้ระยะเวลา 2-3 วัน ในการจัดกิจกรรม ทำให้ชุมชนได้นำข้อมูลที่มีอยู่แล้วมาใช้ได้ และสะดวกในการใช้งาน

กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนด้วยเทคนิค AIC ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation : A) 2) การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence : I) 3) การสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control : C) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (วีระนิยมวัน, 2547, หน้า 13-14 ; นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547, หน้า 53-58)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างองค์ความรู้ (Appreciation : A) ขั้นตอนนี้ให้ทุกภาคส่วนเข้าร่วมประชุม แล้วสร้างบรรยากาศเพื่อลดความตึงเครียดของที่ประชุม โดยการย้าว่าเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน จากนั้นเป็นขั้นตอนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยมีการประชุมแบบไม่เป็นทางการ เริ่มจากการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น พร้อมรับฟังผู้อื่น และหาข้อสรุปร่วมกัน แบบเป็นประชาธิปไตย อาจใช้การวาดภาพเป็นสื่อหรือข้อความใด ๆ ที่ทำให้ชาวบ้านมีบทบาทสูงในการประชุม เช่น

1. การให้ผู้อาวุโสเล่าถึงสภาพของหมู่บ้านในอดีต เพื่อให้ทุกคนได้ทราบถึงความทุกข์ยากในอดีต

2. ให้แต่ละกลุ่มนึกถึงสภาพของหมู่บ้านในปัจจุบันในแง่มุมมองของตนเอง เพื่อให้เข้าใจสภาพการณ์ในปัจจุบัน

เมื่อดำเนินการตามข้อ 2 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้ว มีการแบ่งกลุ่มย่อย ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความหลากหลาย เพื่อให้ทุกคนได้อธิบายความคิดเห็นของตนเอง และห้ามผู้อื่นวิจารณ์ เพราะอาจทำให้ผู้อธิบายชะงัก และจะไม่แสดงความคิดเห็นอีกต่อไป หลังจากนั้นมีการสรุปสถานการณ์ของกลุ่มต่างๆ อาจมีการตั้งชื่อกลุ่มเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการประชุม ในขั้นตอนนี้จึงมีการประชุมกลุ่มใหญ่ และมีการนำเสนอผลการประชุมด้วย

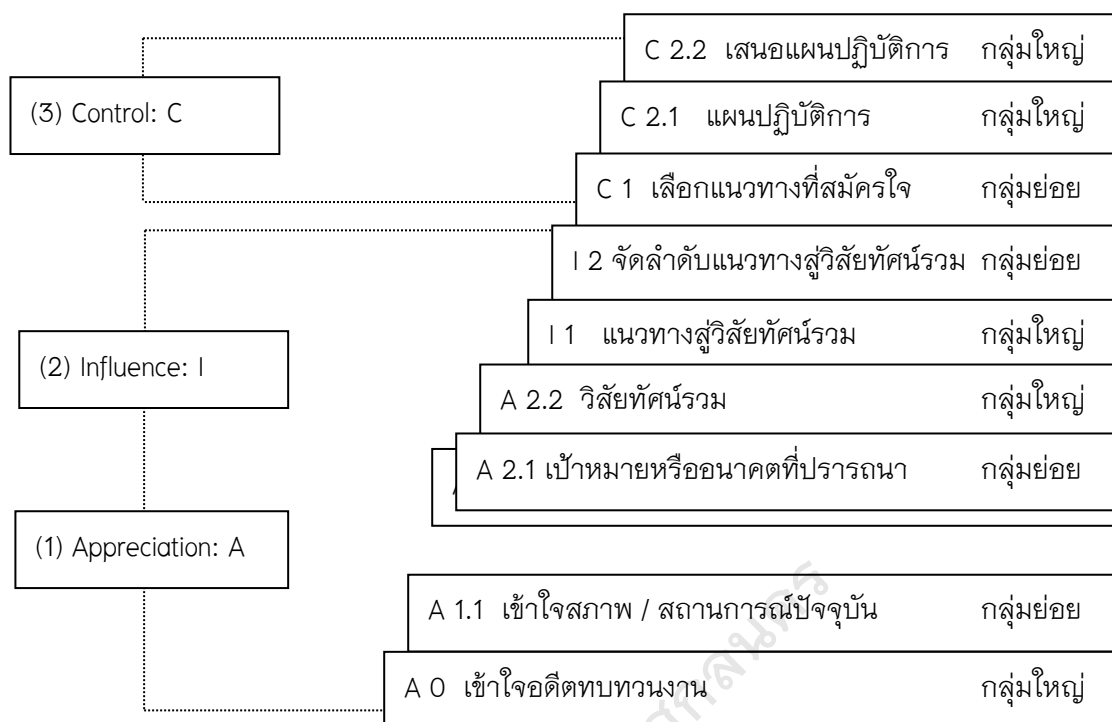
เมื่อนำเสนอในครั้งแรกแล้ว ให้แต่ละกลุ่มกำหนดอนาคตของหมู่บ้าน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์หมู่บ้าน หรือ เฉพาะเรื่องที่ยากให้เกิดขึ้นในหมู่บ้าน แล้วดำเนินการอธิบาย สรุปสถานการณ์ มีการประชุมกลุ่มใหญ่ และมีการนำเสนอผลการประชุม เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางพัฒนา (Influence : I) ขั้นตอนนี้เป็นการจำแนกประเภทกิจกรรมในโครงการ และจัดลำดับความสำคัญ ควรเริ่มด้วยการสร้างบรรยากาศ และจัดกิจกรรมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมคิด และจำแนกประเภทกิจกรรม หรือโครงการที่ทำได้เอง กิจกรรมหรือโครงการที่ต้องขอความช่วยเหลือจากที่อื่น ให้ที่ประชุมจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังโดยการให้คะแนน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแนวทางปฏิบัติ(Control : C) เป็นขั้นตอนการมอบหมายภารกิจและมีการจัดทำแผนงานโครงการให้ละเอียดว่า ใครรับผิดชอบเรื่องใด ทำร่วมกันเมื่อไหร่ ใครมีส่วนช่วยเหลือได้บ้าง และมอบหมายให้มีผู้ติดตามแผนงานโครงการ โดยให้กลุ่มเขียนโครงการตามแนวทางต่อไปนี้

- 1) ทำอะไร (ชื่อโครงการ)
- 2) ทำแล้วจะได้อะไร (ผลที่คาดว่าจะได้รับ)
- 3) ทำอย่างไร (กิจกรรม วิธีดำเนินงาน)
- 4) ต้องใช้ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์อะไร งบประมาณเท่าไร
- 5) ทำที่ไหน (สถานที่ที่จะดำเนินโครงการ)
- 6) ทำเมื่อไร (วันเวลาที่จะดำเนินโครงการ)
- 7) ใครบ้างจะช่วยทำ (ชื่อผู้ที่จะช่วยงานในโครงการ)
- 8) ใครรับผิดชอบ (ผู้ดูแลประสานโครงการ)

ลำดับขั้นการจัดประชุมและปฏิบัติตามกระบวนการ AIC ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 – 2 วัน โดยมีรายละเอียดตามลำดับขั้น ดังนี้



ภาพที่ 8 ลำดับขั้นการจัดประชุมและปฏิบัติการตามเทคนิคกระบวนการ AIC
ที่มา :นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2547, หน้า 56)

สรุปได้ว่ากระบวนการ AIC เป็นกระบวนการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมในกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์สามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหาความต้องการข้อจำกัดและศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ช่วยให้เกิดการระดมสมองในการศึกษาวิเคราะห์และพัฒนาทางเลือกเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาเกิดการตัดสินใจร่วมกัน ช่วยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจร่วมสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานสร้างการยอมรับมีความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกของชุมชนซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ตนมีส่วนร่วมเกิดพลังของการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง

วัชรยุทธ บุญมา (2551, บทคัดย่อ) พบว่ากระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างศรัทธาและการให้โอกาส
2. การระดมความคิดวิเคราะห์ปัญหา

3. การวางแผนร่วมกัน
4. การดำเนินการตามแผน
5. การประเมินผลและปรับปรุง
6. การแสดงความรับผิดชอบและร่วมรับผล

ฟิลิฐ เทพไกรวัล (2554, หน้า153-155) กล่าวว่า กระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีดังนี้

1. ชั้นตระหนักถึงความจำเป็น

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความตระหนักแก่สมาชิกในองค์กร
เพื่อการพัฒนา
- 1.2 องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
- 1.3 สมาชิกต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกันและกัน
- 1.4 สมาชิกที่เข้าร่วมต้องศรัทธาเครือข่ายด้วยความเต็มใจ
- 1.5 สมาชิกต้องยอมรับในวัฒนธรรมขององค์กรร่วมกัน
- 1.6 สมาชิกต้องตระหนักถึงความสำคัญของเครือข่ายอยู่เสมอ
- 1.7 เครือข่ายต้องมีความพร้อมและควรมีการเตรียมกลุ่มหรือเตรียม

เครือข่าย

- 1.8 กลุ่มบุคคลหน่วยงาน/องค์กรที่จะรวมตัวเป็นเครือข่ายต้องมี
เป้าหมายและความต้องการเหมือนกัน

2. ชั้นประสานหน่วยงาน/องค์กร

- 2.1 มีการประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทักษะความรู้
- 2.2 มีการเชื่อมโยงสมาชิกที่ไม่มีโอกาสติดต่อกันเพื่อให้เข้ากันได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ
- 2.3 สื่อสารให้สมาชิกเครือข่ายสนใจทำกิจกรรมร่วมกัน
- 2.4 ชี้ให้สมาชิกเครือข่ายเห็นสภาพปัญหาและประเด็นการพัฒนาร่วมกัน
- 2.5 ประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่ายที่เป็นแหล่งวิชาการและแหล่ง
ทุนเพื่อการให้ความช่วยเหลือ
- 2.6 เสนอโครงการความร่วมมือเพื่อการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์
แก่เครือข่าย

3. **ชั้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน**
 - 3.1 กำหนดและสร้างข้อตกลงเป็นพันธสัญญาร่วมกัน
 - 3.2 สมาชิกเครือข่ายต้องมีความเชื่อเพื่อเชื่อแผ่และมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานในเครือข่าย
 - 3.3 สมาชิกเครือข่ายควรกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน
 - 3.4 ควรมีบุคลากรฝ่ายกำกับติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม
 - 3.5 ควรกำหนดบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจน
 - 3.6 สมาชิกควรสร้างส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
 - 3.7 ต้องมีการสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารอย่างทั่วถึง
 - 3.8 จะต้องเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีศักยภาพ
 - 3.9 สมาชิกควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ
4. **ชั้นบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือ**
 - 4.1 เครือข่ายควรมีกระบวนการดำเนินงานและพัฒนาางานอย่างเป็นระบบ
 - 4.2 เครือข่ายควรมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่
 - 4.3 ควรมีการกำหนดกฎกติกาของเครือข่าย
 - 4.4 ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกเครือข่ายอย่างหลากหลายรูปแบบ
 - 4.5 ควรมีการควบคุมตรวจสอบ
5. **ชั้นพัฒนาความสัมพันธ์**
 - 5.1 เครือข่ายควรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง
 - 5.2 สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของกัลยาณมิตรที่แท้จริง

5.3 ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีอิสระในความคิดให้เกียรติกันยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน

5.4 เครือข่ายควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมเครือข่ายเพื่อขจัดความขัดแย้ง

5.5 ต้องมีการสร้างผู้นำทั้งองค์กรและสมาชิกเครือข่าย

5.6 องค์กรเครือข่ายควรมีการเสริมสร้างกิจกรรมสาธารณะและเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.7 องค์กรเครือข่ายควรสรุปและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน

5.8 มีบรรยากาศแบบพลังเกื้อกูลสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นลักษณะที่ดีของการทำงานเป็นทีม

5.9 มีกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่จุดใหญ่

5.10 เครือข่ายควรมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

5.11 ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายเป็นระยะๆสม่ำเสมอ

6. ชั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

6.1 ควรมีการเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

6.2 ควรมีการให้ความช่วยเหลือและการแก้ปัญหาภายในเครือข่าย

6.3 เครือข่ายควรมีการบริหารจัดการข้อมูลที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน

6.4 ควรมีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายทุกระดับ

6.5 เครือข่ายต้องมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อกัน

6.6 เครือข่ายควรมีการกำหนดและสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงาน

6.7 เครือข่ายต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ

6.8 เครือข่ายต้องมีการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ

6.9 ควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบสมานฉันท์

6.10 ควรนำระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบการประสานงานของเครือข่าย

จากการศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา
 ชั้นพื้นฐานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของ
 ชุมชนในการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน ควรมี 3 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การสร้างความรู้ (Appreciation)

ระยะที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence) ได้แก่

ระยะที่ 3 การร่วมมือปฏิบัติ (Control)

3.1 สร้างความตระหนักการมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา

3.2 สร้างบันทึกข้อตกลงร่วมกัน(MOU) เพื่อสร้างความผูกพันที่จะ
 พัฒนาการจัดการศึกษาหรือแก้ปัญหาร่วมกัน

3.3 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาการจัดการศึกษาและกำหนดบทบาท
 หน้าที่ของคณะกรรมการ

3.4 ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

3.5 ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของการพัฒนาการ
 จัดการศึกษา

3.6 กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการศึกษา

3.7 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน/จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการ
 จัดการศึกษา

3.8 การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานและภาระงานการมีส่วนร่วม
 พัฒนาการจัดการศึกษา

3.9 การประเมินผลสำเร็จของการมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา

3.10 การรายงานผลโครงการพัฒนาการจัดการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
 พ.ศ. 2545 ได้ให้ความสำคัญกับชุมชนได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาและมีส่วนร่วมจัด
 กระบวนการเรียนการสอนดังปรากฏในมาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคลครอบครัว
 ชุมชนองค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบัน
 ศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัด
 กระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรมมีการแสวงหาความรู้

ข้อมูลข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆเพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชนมาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองผู้แทนครูผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิและมาตรา 24 (6) การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, อ้างถึงใน ไพโรจน์ ตะเเชนทร, 2557, หน้า 1)

1. ความหมายของชุมชน

ประเวศ วะสี (2541, หน้า 13) ให้ความหมายของชุมชนว่า หมายถึง การที่คนจำนวนหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความเชื่ออาทรต่อกัน มีความพยายามทำอะไรร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำ ซึ่งรวมถึงการติดต่อสื่อสารกัน อีกทั้งหมายถึงการรวมตัวของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน อาจเป็นการรวมตัวกันตามพื้นที่หรือไม่ใช้พื้นที่ก็ได้ สมาชิกของชุมชนมีการติดต่อสื่อสารกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำและมีการจัดการ

ไพโรจน์ ตะเเชนทร (2544, หน้า 1-2) ให้ความหมายของชุมชนว่า หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันและสมาชิกทุกคนได้ให้ความสนใจในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนนั้นร่วมกัน มิเพียงแต่ให้ความสนใจอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะ แต่ให้ความสนใจโดยทั่วไป ซึ่งมีขอบเขตมากพอที่จะอยู่ร่วมกันในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้แล้วชุมชนนั้นอาจหมายถึง การอยู่ร่วมกันอย่างง่าย ๆ เช่น หมู่บ้านหนึ่ง ชนเผ่าหนึ่ง หรือการอยู่ร่วมกันขนาดใหญ่ เช่น เมืองหนึ่ง ๆ หรือประเทศหนึ่ง ๆ

ชัญญา อภิบาลกุล (2545, หน้า 9) ให้ความหมายของชุมชนว่า หมายถึง ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อำนาจ บุญทวี (2546, หน้า 7) ให้ความหมายของชุมชน ว่าหมายถึง คณะบุคคลที่มีความสมัครใจเข้าร่วมด้วยความยินดีในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย กำนันหรือผู้ใหญ่บ้าน ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการชมรมผู้ปกครองและครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประสาธ เทียงอยู่ (2548, หน้า 5) กล่าวว่าไว้ว่าชุมชน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และที่ปรึกษาโรงเรียน

นภาพร คงคาหลวง (2548, หน้า 9) กล่าวว่าไว้ว่าชุมชนหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้ปกครองนักเรียนผู้นำชุมชนผู้นำศาสนาและผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ช่วงชัย มาตะราช (2549, หน้า 9) ให้ความหมายของชุมชนว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มบุคคล ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อนุสรณ์ สองเมือง (2549, หน้า 9) กล่าวว่าไว้ว่าชุมชน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลดังนี้ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิชานา อับดุลเลาะ (2551, หน้า 8) ให้ความหมายของชุมชนว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลผู้ที่อยู่ในพื้นที่บริเวณสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่ มีแนวคิดและความสนใจร่วมกันมีการสื่อสารและระบียบสังคัมร่วมกันในการกระทำและการจัดการ ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน คิษย์เก่าโรงเรียน ผู้นำ เช่น ผู้นำองค์กร ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำศาสนาต่าง ๆ ที่อยู่ในเขตบริการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่าชุมชน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกับโรงเรียน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาไทยทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอย่างเสมอภาคกัน ในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหลักการสำคัญดังกล่าว ตรงกับแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย (Education for all) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for education) อันเป็นหลักการพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, หน้า 3)

3. การมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ

3.1 ความหมายของประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Millet (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, หน้า 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (Human Satisfaction Andbenefit Produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดย พิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2545, หน้า 350) กล่าวว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ที่บรรลุแล้วโดยการเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน คณาวัชร พรหมายน, 2545, หน้า 14) ได้กล่าวถึงแนวคิด ของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles

of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมีดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความซื่อสัตย์ มีสมรรถภาพและมีการ

ลงทะเปียน ไว้เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก่งานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

Peter Drucker (1967, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์

พันธ์พฤษ, 2545, หน้า 3) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การได้ดี

Plowman & Peterson (1989, p. 325 อ้างถึงใน กชกร เอ็นดูราษฎร์, 2547, หน้า 11) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับHarring Emerson โดยตัดทอนบางข้อลงและสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกัน คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด

นฤมล กิตตะยานนท์ (อ้างถึงใน คทาวิฑู พรหมายน, 2545, หน้า 15-16) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual Attributes)

แบ่งออก เป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1 Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์

1.2 Competence Characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์

1.3 Psychological Characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและ กำลังใจให้แก่การทำงาน มากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์การหรือหน่วยงาน (Organization Support) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงาน ซึ่งมีผลต่อ กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

3.2 การมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานและเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย ซึ่งการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างมีความหมาย (Meaningful Public Participation) หมายถึง การที่ความคิดเห็นหรือข้อมูลของชุมชนมีผลหรือมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างมีความหมาย (Beierle & Cayford, 2002) ; Bond, Palerm & Haigh, 2004 ; Frewer & Rower, 2005) มีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการมีส่วนร่วมจะต้องเกิดขึ้นก่อนที่การตัดสินใจโดยผู้อำนาจตัดสินใจจะเกิดขึ้น

2. กระบวนการมีส่วนร่วมจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน
3. กระบวนการตัดสินใจที่ประกอบด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างแท้จริงและเหมาะสมในทุกขั้นตอน
4. การมีส่วนร่วมของชุมชนจะต้องประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียจากการตัดสินใจนั้น ๆ ในทุกภาคส่วนย่อยอย่างครอบคลุม และเหมาะสม
5. กระบวนการมีส่วนร่วมควรประกอบด้วยเทคนิคการมีส่วนร่วมที่หลากหลายและมีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างกัน
6. กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนจะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และการสื่อสารที่ใช้ในกระบวนการมีส่วนร่วมต้องเป็นแบบสองทาง
7. ข้อเสนอแนะและบทสรุปที่ได้จากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนจะต้องชัดเจนและเปิดเผย สามารถติดตามและตรวจสอบได้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นส่งผลอย่างไรต่อการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และหากข้อเสนอแนะเหล่านั้นไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ต้องมีคำอธิบายที่เหมาะสมจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ

มูลนิธิปริญญาโทนักบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2551, หน้า 18-20) กล่าวว่า การบริหารจัดการกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมีหัวใจหรือหลักการพื้นฐานต้องยึดถือประกอบด้วยหลัก 4S ได้แก่

1. Starting Early (การเริ่มต้นเร็ว) กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่วาระแรก มีการให้ข้อมูล กระตุ้นให้เกิดความคิดเห็น และให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อนการตัดสินใจ
2. Stakeholders (ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้อง) การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมส่วนได้เสีย ควรมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วม แต่กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงอาจถือว่าต้องรับฟังข้อมูลหรือปรึกษาหารือเป็นอันดับแรก ๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระมัดระวังมิให้เกิดการผิดกลุ่มเป้าหมายและต้องตระหนักว่าประชาชนแต่ละกลุ่มได้รับผลกระทบไม่เท่ากัน การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมที่ดีจึงต้องมั่นใจว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ทุกกลุ่มมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและแต่ละกลุ่มอาจจะมีรูปแบบการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน

3. Sincerity (ความจริงใจ) การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อนและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดกระบวนการมีส่วนร่วมและประชาชนถือว่าเป็นมิติที่มีความสำคัญในการบริหารการมีส่วนร่วมให้ประสบผลสำเร็จ หน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจอนุมัติต้องจัดกระบวนการอย่างจริงจัง เปิดเผย ซื่อสัตย์ ปราศจากอคติ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการสื่อสารสองทาง อยู่ตลอดเวลา

4. Suitability (วิธีการที่เหมาะสม) การเลือกเทคนิคหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากประเภทและขนาดของโครงการ ความหลากหลายและลักษณะที่แตกต่างกันของพื้นที่และของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนความแตกต่างด้านวัฒนธรรม สังคม และค่านิยม ระดับความสนใจของชุมชนในประเด็นหรือโครงการ ความสามารถและความพร้อม รวมทั้งข้อจำกัดของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม เช่น ด้านระยะเวลา บุคลากร และงบประมาณ ซึ่งความสำเร็จของการมีส่วนร่วมอยู่ที่ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกกระบวนการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพ คือ ผลของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานทั้งหมดที่พิจารณาถึงต้นทุน ทรัพยากร เวลา และคุณภาพของงานโดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือวัตถุดิบ มีการคัดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิตหรือการดำเนินการ (Process) ที่ดี และมีผลผลิต (Output) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้สนใจตรวจสอบประสิทธิภาพ และวิเคราะห์ความสำเร็จของนวัตกรรมและการดำเนินงาน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในชุมชน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ความพึงพอใจของบุคลากรในชุมชนที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษามีนักวิชาการและผลงานการวิจัยกล่าวไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

พรประไพ อุทะนุต (2542, หน้า 77-79) ได้เสนอไว้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ด้านคือ

1. ปัจจัยด้านประชาชน ประกอบด้วย ความต้องการพัฒนาหมู่บ้าน การมองเห็นประโยชน์ของกิจกรรมและการใช้เวลาที่ไม่ตรงกับเวลาทำงาน
2. ปัจจัยด้านผู้นำชุมชนทั้งผู้ที่เป็นทางการ เช่น ผู้ใหญ่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น และผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เช่น ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ
3. ปัจจัยด้านลักษณะการดำเนินการของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ประกอบด้วย วิธีการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่สร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานและสื่อสารให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจและสามารถโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมได้ การให้โอกาสและแนะนำในการตัดสินใจแก่ประชาชนในการจัดการบทบาทของครูศูนย์การเรียนรู้ที่รู้จักคุ้นเคยสนิทสนม ทั้งในระดับผู้นำท้องถิ่นผู้นำชุมชนและประชาชนในหมู่บ้าน

ประยูร ศรีประสาธน์ (2542, หน้า 5) ได้นำเสนอปัจจัยของการมีส่วนร่วมว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม มีด้วยกัน 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ
2. ปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจ ได้แก่ การศึกษา อาชีพ รายได้ และการเป็นสมาชิกกลุ่ม
3. ปัจจัยด้านการสื่อสาร ได้แก่ การรับข่าวสารจากสื่อมวลชนและสื่อบุคคล

พิสิฏ์ งามุลตรี (2546, หน้า 19-21) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านสภาพแวดล้อม

ฐิติรัตน์ ปานผู้มีทรัพย์ (2547, หน้า 59-65) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษา ได้แก่

- 1.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

- 1.2 ปัจจัยด้านการเมือง การปกครอง และระบบราชการ

- 1.3 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยี
2. ปัจจัยเกี่ยวกับชุมชนที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษา
ได้แก่
- 2.1 ความศรัทธาที่ชุมชนมีต่อการศึกษาและสถานศึกษา
 - 2.2 ความรู้สึกว่าเป็นของชุมชน
 - 2.3 สถานภาพที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
 - 2.4 สถานภาพในชุมชน
 - 2.5 ความคาดหวังของบุคคลในชุมชนต่อสถานศึกษา
 - 2.6 ระบบเครือข่ายที่เข้มแข็งของชุมชน
 - 2.7 การมีผู้นำชุมชนที่เข้มแข็ง
 - 2.8 ความห่วงใยต่อบุตรหลาน
 - 2.9 การที่ชุมชนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามา
เป็นกรรมการสถานศึกษา
3. ปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนกับ
สถานศึกษา
- 3.1 ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรของสถานศึกษา
 - 3.1.1 ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับครูผู้สอนในสถานศึกษา
 - 3.2 ปัจจัยเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษา
 - 3.3 ปัจจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
 - 3.4 ปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาอื่นๆ เช่น
 - 3.4.1 ประวัติความเป็นมาและชื่อเสียงของสถานศึกษา
 - 3.4.2 ความเป็นสถานศึกษาของชุมชน
 - 3.4.3 สถานศึกษามีคณะทำงานที่ดี

สมศักดิ์ มัจฉาวิทยากุล (2547, หน้า 92) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อคุณภาพของนักเรียน ประกอบด้วยปัจจัยที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ ภาวะผู้นำของชุมชน ชุมชนให้ความสำคัญกับการศึกษา ระบบการปกครองของชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคมของ

ชุมชน การสื่อสารในชุมชน วิสัยทัศน์ของชุมชน หรือความต้องการในการพัฒนาคุณภาพ
ของนักเรียนในชุมชน

ชลด รอดปัญญา (2550, หน้า 82) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม
ในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านศักยภาพของชุมชน
2. ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
3. ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อครูและสถานศึกษาที่สืบทอด

กันมา

4. ปัจจัยด้านความพร้อมของคณะกรรมการ
5. ปัจจัยด้านค่านิยมในการให้ความร่วมมือบริหารจัดการต่างๆ

แก่สถานศึกษา

ภริตี ลีภากรณ์ (2554, หน้า 46-47) กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม
ร่วมของชุมชนขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้
ศาสนา ทักษะคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความผูกพันในชุมชน ประสบการณ์การเป็นสมาชิก
กลุ่มความรู้ ความเข้าใจ

2. ปัจจัยด้านทางสภาพแวดล้อมและสังคม ได้แก่ วัฒนธรรม
ความสัมพันธ์ทางเครือญาติ การติดต่อสื่อสาร

3. ปัจจัยด้านทางโอกาส ได้แก่ ผู้นำท้องถิ่น นโยบายการเมือง
การปกครองการเปิดโอกาส

Koufman (1949, unpagged) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนใน
ชนบท พบว่า อายุ เพศ การศึกษา ขนาดครอบครัว อาชีพ รายได้ และระยะเวลาการอยู่
อาศัยในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญของนักวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับ
องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมองค์ประกอบ
ที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้ด้วยกัน ดังนี้

1. ด้านศักยภาพของชุมชน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้านความพร้อมของ
ประชาชนและชุมชน ด้านการศึกษา อายุ ภาวะผู้นำของผู้นำชุมชน ผู้นำชุมชนที่เข้มแข็งอาชีพ

และรายได้ของชุมชน ระบบการปกครองของชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคมของชุมชน
วิสัยทัศน์ของชุมชน หรือความต้องการในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในชุมชน

2. ด้านสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้าน สภาพสังคม
วัฒนธรรม ความสัมพันธ์ทางเครือญาติ

3. ด้านศักยภาพของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้าน ภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษา ความพร้อมของครู ด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

4. ด้านโอกาส ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รวมด้าน นโยบายทางการเมือง
การปกครอง ปัจจัยด้านค่านิยมในการให้ความร่วมมือระยะเวลาการอยู่อาศัยในท้องถิ่น

5. ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อครูและสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์
รวมด้านความผูกพันในชุมชนด้านความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อครูและสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้แสดงองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน
และแจกแจงเป็นความถี่ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบด้านความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน

นักวิชาการ/นักวิจัย องค์ประกอบ ด้านความร่วมมือ ของผู้ปกครองและชุมชน	1.พรประไพ อุทะนุต (2542)	2. ประยูร ศรีประสาธน์ (2542)	3.พิสิฏ ฤกษ์สุต (2546)	4.สุติรัตน์ ปานผู้มีทรัพย์ (2547)	5.สมศักดิ์มัจฉาภิทยกุล (2547)	6.ชลด รอดปัญญา (2550)	7.ภริณี ลิขการณ์ (2554)	8.Koufman (1949)	ความถี่	ร้อยละ
1. ด้านศักยภาพของชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
2. ด้านสภาพแวดล้อม		✓	✓	✓			✓		4	50
3. ด้านศักยภาพของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓				5	62.5
4. ด้านโอกาส					✓	✓	✓	✓	4	50
5. ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อ ครูและสถานศึกษา	✓		✓	✓		✓			4	50

จากตาราง 9 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้านความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชน จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสังเคราะห์รวมองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งได้จำนวน 5 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปในการเลือกเป็นองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผลด้านความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนซึ่งได้องค์ประกอบต่อไปนี้คือ (1) ด้านศักยภาพของชุมชน (2) ด้านสภาพแวดล้อม (3) ด้านศักยภาพของสถานศึกษา (4) ด้านโอกาส และ(5) ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อครูและสถานศึกษา

1.8 การประกันคุณภาพการศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวถึง ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ในมาตรา 47 ว่า “ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา

ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ก.หน้า 2) ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึงการดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครองชุมชนสังคมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ นั้นจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีต่อคุณภาพอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้ปกครองชุมชนและสังคมส่วนสงบลักษณะ (2539, หน้า 2) ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึงการวางแผนและการปฏิบัติของหน่วยผลิตสิ่งที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิตดังนั้นการประกันคุณภาพทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษาที่จะได้รับประกันให้สังคมโดยเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตรและตรงกับความมุ่งหวังของสังคมนอกจากนี้กรมวิชาการ (2542, หน้า 10) ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษา

จะสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานโดยนักเรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

สรุปได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษาหมายถึงการที่โรงเรียนปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีระบบและแบบแผนที่ชัดเจนของระบบการจัดการศึกษาด้านกระบวนการและผลผลิตวิเคราะห์ภารกิจ ขอบข่ายการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานการเรียนการสอนมาตรฐานการบริหาร เพื่อการสร้างความมั่นใจต่อสังคมว่าโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและผู้จบการศึกษาได้มาตรฐานตามที่กำหนด

องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา

องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ประกอบด้วย (กรมสามัญศึกษา, 2543, หน้า 6)

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการดำเนินงานที่เริ่มจากการศึกษาความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนและกำหนดมาตรฐานของผู้เรียน วิธีการจัดการปัจจัยที่มีการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินตามแผนอย่างเป็นระบบ
2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing) ระหว่างการดำเนินงานตามแผน จะมีการตรวจสอบคุณภาพโดยตรวจสอบมาตรฐานต่างๆของผลผลิตตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment)เป็นการประเมินคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กรทั้งกระบวนการจัดการและผลผลิตเพื่อรับรองคุณภาพการประเมินคุณภาพนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุไว้ 2 ประการ คือ การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรฐานที่วัดด้วยการประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 48 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก” การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ กำหนดมาตรฐาน ไว้ดังนี้

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน คือ

1. มาตรฐาน คุณภาพของผู้เรียน
2. มาตรฐานกระบวนการบริหารและการจัดการ และ
3. มาตรฐานกระบวนการจัด การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สถานศึกษาปรับแผนการดำเนินงานการกำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
แนวทางการ พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา รวมถึงวิธีการประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพ
และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-assessment Report: SAR) ตามกรอบ
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561

แนวทางในการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตามกรอบมาตรฐาน
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 และการให้ระดับคุณภาพของสถานศึกษา แบ่งคุณภาพ
ของสถานศึกษาออกเป็น 5 ระดับ คุณภาพ (ระดับ “กำลังพัฒนา” “ปานกลาง” “ดี”
“ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม”) โดยสถานศึกษาประเมิน ตนเองในลักษณะการประเมิน
แบบองค์รวม เน้นการประเมินที่มีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ มีการบรรยาย คุณภาพ
ตามสภาพที่เป็นจริง โดยอาศัยหลักฐาน/ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กัน

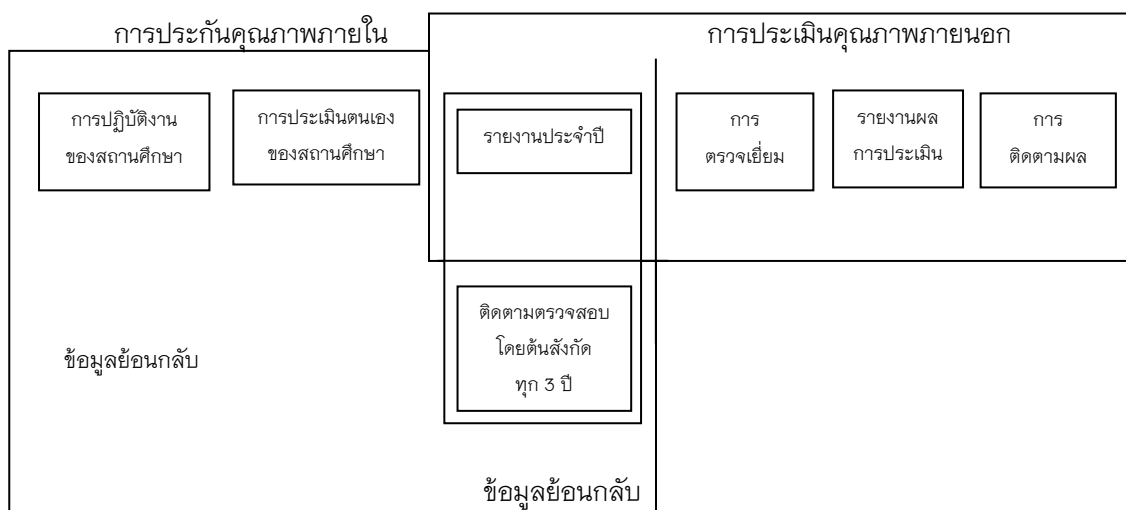
สถานศึกษาประเมินตนเองและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-
Assessment Report: SAR) ส่งให้ต้นสังกัด โดยสถานศึกษาสามารถนำเสนอและจัดทำ
รายงานการประเมินตนเองให้ สอดคล้องกับบริบท สภาพ และความต้องการของ
สถานศึกษา และไม่เน้นให้จัดทำเป็นเอกสารเสนอเป็น จำนวนมาก แต่ให้สะท้อนผล
คุณภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยโครงสร้างของรายงานการ ประเมินตนเอง
(SAR) มุ่งเน้นตอบคำถามดังนี้คือ 1) คุณภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับคุณภาพใด
มีคุณภาพเป็นอย่างไร 2) สถานศึกษารู้ได้อย่างไรว่าตนเองมีคุณภาพในระดับนั้น มีข้อมูล
หลักฐาน เอกสารเชิงประจักษ์อะไรบ้างที่จะสนับสนุน และ 3) สถานศึกษามีจุดเด่น จุดที่
ควรพัฒนา และข้อเสนอแนะเพื่อการ พัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นต่อไปอย่างไร เป็นต้น ทั้งนี้
เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นไป
ตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในและการประเมิน

คุณภาพภายนอก

ตามมาตรา 48 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง” ในขณะที่มาตรา 49 ของพระราชบัญญัติฉบับเดียวกันระบุถึงการประเมินคุณภาพภายนอกไว้ว่า “ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพสถานศึกษา” (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554, หน้า 3)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาปกติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมดูแลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้ระบบการประกันคุณภาพภายในจึงต้องดูแลทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output/Outcome) ซึ่งต่างจากการประเมินคุณภาพภายนอกที่เน้นการประเมินผลการจัดการศึกษา ดังนั้น ความเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยได้เชื่อมโยงให้เห็นจากภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

ที่มา : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554, หน้า3)

จากแผนภาพจะเห็นว่า เมื่อสถานศึกษามีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในแล้ว จำเป็นต้องจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นผลจากการประกันคุณภาพภายในหรือเรียกว่ารายงานการประเมินตนเอง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เอกสารดังกล่าวจะเป็นเอกสารเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบโดยต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา และการประเมินคุณภาพภายนอก โดย สมศ. ดังนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่มีความลุ่มลึก สะท้อนภาพที่แท้จริงของสถานศึกษาในองค์ประกอบของคุณภาพ

การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ไพรัช มณีโชติ (2544, หน้า 139-143) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียน ประถมศึกษา กับคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โดยภาพรวมทุกปัจจัย คือ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านการบริหารจัดการ ด้านชุมชน ด้านการสนับสนุนอื่น ๆ ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญที่สุด สอดคล้องกับ

สุวิมล ว่องวานิช (2544, หน้า 64) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินภายในของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ได้แก่

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนบุคลากรในการทำงานประเมินให้กำลังติดตามผู้บริหารเข้าใจกระบวนการประเมินกระจายงานให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำได้ (2) การทำงานเป็นทีม การประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินผลตนเองเป็นงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาที่ช่วยกันทำ ความร่วมมือของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ความเข้าใจ ความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จด้วยดี

(3) การนิเทศและการกำกับติดตามงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2546, หน้า 345-353) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา พบว่า สภาพการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการครบกระบวนการ คือ มีการวางแผนการดำเนินการ และการตรวจสอบประเมินและปรับปรุงคุณภาพ ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในกลุ่มปัจจัยภายนอก ได้แก่ การที่ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น ทুমเท สนใจใฝ่เรียนรู้ ใช้ทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเข้มงวด การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี คือ มีความสัมพันธ์ที่ดี มีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีตัวแบบการเป็นครูที่ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและคุณค่าของการประเมิน รวมทั้งการที่ครูมีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อการสอน สนใจใฝ่เรียนรู้ และเชื่อว่าการประกันคุณภาพศึกษานำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้โครงสร้างการประสานงานที่คล่องตัว และมีบุคลากรและคณะทำงานรับผิดชอบงานประกันคุณภาพก็เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมเช่นกัน สำหรับกลุ่มปัจจัยภายนอก ได้แก่ การที่ชุมชนและกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาและสนับสนุนช่วยเหลือและการที่กฎหมาย นโยบายต้นสังกัดผลักดันให้โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพ รวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนจริงจัง และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในกลุ่มปัจจัยภายใน ได้แก่ การที่วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะแตกแยก แข่งขัน ไม่ให้เกียรติ และไม่ไว้ใจกัน ขาดการยอมรับความสามารถเพื่อนครู ครูไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ รัตนา มณฑลเพชร (2551, หน้า 110-118) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อกระบวนการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้แก่

ด้านการควบคุมงาน ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของการประกันคุณภาพการศึกษานั้น เมษา นวลศรี (2550, หน้า 138-141) ได้ศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นในการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประกันคุณภาพภายในของสถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจุบันชุมชนมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานในขั้นตอนการควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางในการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างความตระหนักและการให้ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาแก่ชุมชน นอกจากนี้ยังมีแนวทางอื่น ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและสถานศึกษา การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและการเปิดโอกาสของโรงเรียนเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วม

จากการศึกษา แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยได้แจกแจงองค์ประกอบด้านการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

องค์ประกอบด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา		นักวิชาการ/ นักวิจัย							
		1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544)	2. อุทุมพร จามรมาน (2544)	3. เกื้อจกนก เอื้อวงศ์ (2546)	4. เมษา นวลศรี (2550)	5. รัตนา มณฑลเพชร (2551)	6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	ความถี่	ร้อยละ
การควบคุมคุณภาพ	1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษา	✓	✓			✓		3	50
	2. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา			✓	✓	✓	✓	4	66.7
	3. จัดระบบบริหารและสารสนเทศ				✓	✓	✓	3	50
	4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาของ สถานศึกษา	✓		✓	✓	✓	✓	5	83.3
การตรวจวัดคุณภาพ	5. จัดให้มีการติดตามตรวจสอบ คุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	100
การประเมินคุณภาพ	6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายใน		✓	✓	✓	✓	✓	5	83.3
	7. จัดทำรายงานประจำปี			✓	✓	✓	✓	4	66.7
	8. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	✓			✓	✓	✓	4	66.7
	9. การประเมินเพื่อรับรอง	✓	✓					2	33.3

จากตาราง 10 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านประกันคุณภาพการศึกษา และได้ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบด้านการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งได้ 3 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านการควบคุมคุณภาพเป็นการกำหนดมาตรฐานการศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาจัดระบบบริหารและสารสนเทศดำเนินงานตามแผนพัฒนาของสถานศึกษา(2) ด้านการตรวจสอบคุณภาพเป็นการจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและ (3) ด้านการประเมินคุณภาพเป็นการจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในจัดทำรายงานประจำปีและจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการที่โรงเรียนปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีระบบและแบบแผนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความมั่นใจต่อสังคมว่าโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพซึ่งองค์ประกอบของการประกันคุณภาพประกอบด้วย

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการดำเนินงานที่เริ่มจากการศึกษาความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนและกำหนดมาตรฐานของผู้เรียนวิธีการจัดการปัจจัยที่มีการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินตามแผนอย่างเป็นระบบ

2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing)เป็นขั้นตอนที่ในระหว่างการดำเนินตามแผนจะมีการตรวจสอบคุณภาพโดยตรวจสอบมาตรฐานต่างๆของผลผลิตตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการประเมินคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กรทั้งกระบวนการจัดการและผลผลิตเพื่อรับรองคุณภาพการประเมินคุณภาพนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนได้มีบทบาทในการประเมินคุณภาพระบุไว้ 2 ประเภท คือ การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก

1.9 การบริหารจัดการหลักสูตร

สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและดำเนินการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องสร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนว่า ผู้เรียนจะมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด และเกิดสมรรถนะสำคัญ ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ดังกล่าว สถานศึกษาจะต้องออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมส่วนที่เป็นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐาน อันเป็นความคาดหวังที่กำหนดไว้ร่วมกันในการพัฒนาเยาวชนทุกคนในชาติ นอกจากนี้หลักสูตรสถานศึกษายังต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน สามารถอยู่ในสังคมแวดล้อมได้อย่างมีความสุข และเกิดความรักผูกพันในบ้านเกิดเมืองนอน

ความหมายของหลักสูตร

หลักสูตร แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Curriculum” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Currere” หมายถึง “Running Course” หรือเส้นทางที่ใช้วิ่งแข่ง ต่อมาได้นำคำศัพท์นี้มาใช้ในทางการศึกษาว่า “Running Sequence or Learning Experience” (Amstrong, 1986, P. 2) เป็นการเปรียบเทียบหลักสูตรกับสนาม หรือเส้นทางที่ใช้วิ่งแข่งอาจเนื่องมาจากการที่ผู้เรียนจะสำเร็จการศึกษาในระดับใดหรือหลักสูตรใดก็ตาม ผู้เรียนจะต้องฟันฝ่าความยากของวิชาหรือประสบการณ์การเรียนรู้ตามลำดับขั้นที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เช่นเดียวกับนักวิ่งที่ต้องวิ่งแข่งและฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จให้ได้ (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2553, หน้า 5) ส่วน ชำรง บัวศรี (2542, หน้า 2) วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2545, หน้า 70) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรที่สอดคล้องกันว่าหลักสูตรหมายถึง มวลประสบการณ์ที่จัดให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทางด้านอุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 5-6) ให้ความหมายของหลักสูตรว่า หลักสูตรเป็นกระบวนการทางการศึกษาที่พัฒนาให้เกิดความเป็นคน (Manhood) ที่สมบูรณ์ในตัวเด็ก หรือในตัวผู้เรียนทำให้ผู้เรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ ทำให้สังคมเป็นพลเมืองดี (Good Citizen) จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า หลักสูตรหมายถึง การกำหนดสาระและมวลประสบการณ์ทั้งหลาย

ที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันและตามแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้กับผู้อื่น ทำให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน และทำให้ผู้เรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

องค์ประกอบของหลักสูตร

จากคำนิยามหรือคำจำกัดความของหลักสูตร นอกจากชี้ให้เห็นว่าหลักสูตรมีสาระสำคัญและมีความหมายอย่างไรแล้วยังชี้ให้เห็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอยู่ในตัวหลักสูตรด้วยนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ดังนี้ สังข์ อุตราพันธ์ (2532, หน้า 244) กล่าวว่าหลักสูตรควรแบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ เหตุผลและความจำเป็นของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระและประสบการณ์ การเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนการเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิชาการในชุมชน การประเมินผลการเสนอแนะเกี่ยวกับการช่วยเหลือและส่งเสริมผู้เรียน ส่วนกาญจนา คุณารักษ์ (2535, หน้า 10-14) กล่าวว่าองค์ประกอบของหลักสูตรควรประกอบไปด้วย ความมุ่งหมาย (Objective) เนื้อหาวิชาและประสบการณ์ (Subject Matter and Experience) วิธีสอน (Method) วัสดุ อุปกรณ์การสอน (Materials) กิจกรรมการเรียนการสอน (Activities) การประเมินผล (Evaluation) และ อีราง บัวศรี (2542, หน้า 8-9) กล่าวว่า หลักสูตรมีองค์ประกอบอยู่ 6 อย่าง คือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดประสงค์ของการเรียนการสอน เนื้อหาสาระและประสบการณ์ ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนและการประเมินผล ส่วน Tabá, 1962; อ้างถึงใน บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2553, หน้า 14 กล่าวว่าหลักสูตรควรมีองค์ประกอบอยู่ 4 อย่าง คือ วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา เนื้อหาวิชา และจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา กระบวนการเรียนการสอนหรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ โครงการประเมินผลการสอนตามหลักสูตร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 40) กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ (1) ส่วนนำ ข้อมูลส่วนนี้ช่วยให้ครูทราบถึงเป้าหมายโดยรวมของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียน เช่น วิสัยทัศน์ สมรรถนะของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลาง (2) โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาเป็นส่วนที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดรายวิชาที่จัดสอนในแต่ละปี/ภาคเรียน ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาพื้นฐาน รายวิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน พร้อมทั้งจำนวนเวลาเรียน หรือหน่วยกิตของรายวิชาเหล่านั้น (3) คำอธิบายรายวิชา

ส่วนนี้เป็นรายละเอียดที่ช่วยให้ทราบว่าผู้เรียนจะเรียนรู้อะไรจากรายวิชานั้น ๆ (4) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นส่วนหนึ่งที่สถานศึกษากำหนดให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ และ (5) เกณฑ์การจบหลักสูตร เป็นส่วนที่สถานศึกษากำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะจบการศึกษาในแต่ละระดับ โดยพัฒนาเกณฑ์ดังกล่าวให้สอดคล้องสัมพันธ์กับเกณฑ์การจบหลักสูตรตามหลักสูตรแกนกลาง

จากการจำแนกองค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าวจะเห็นได้ว่า อาจแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ในหลักใหญ่มีประเด็นหรือองค์ประกอบที่สำคัญเหมือนกันอย่างครบถ้วนซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความมุ่งหมายของหลักสูตร (Curriculum Aim) เนื้อหา (Content) การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)

ลักษณะของหลักสูตรที่ดี

หลักสูตรเป็นแนวทางสำคัญในการจัดการเรียนการสอน ลักษณะของหลักสูตรที่ดีจะนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และเกิดสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา หลักสูตรที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (อุดม เขยกีวงศ์, 2550, หน้า 7)

1. ตรงตามความมุ่งหมายของการศึกษา
2. ตรงตามลักษณะของพัฒนาการของเด็กวัยต่าง ๆ
3. ตรงตามลักษณะวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีเอกลักษณ์ของชาติ
4. มีเนื้อหาสาระของเรื่องที่สอนบริบูรณ์เพียงพอที่จะช่วยให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและมีพัฒนาการในทุกด้าน
5. สอดคล้องกับชีวิตประจำวันของผู้เรียน คือ จัดวิชาทักษะ และวิชาเนื้อหาให้เหมาะสมกันในอันที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนเจริญงอกงามทุกด้าน
6. ควรสำเร็จด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย เพื่อให้ผลดีควรจัดทำเป็นรูปคณะกรรมการ
7. จะต้องให้ผู้เรียนเรียนรู้ต่อเนื่องกันไป และจะต้องเรียงลำดับความยากง่ายไม่ให้ขาดตอนจากกัน

8. จะต้องเป็นประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับชีวิตประจำวันของเด็กเพื่อให้เด็ก
ได้มีโอกาสแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชีวิต เพื่อให้มีความเป็นอยู่อย่างผาสุก
9. จะต้องเพิ่มพูนและส่งเสริมทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นของเด็ก
10. จะต้องส่งเสริมให้เด็กเกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ ความคิดริเริ่ม
มีความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินชีวิต
11. จะต้องส่งเสริมให้เด็กทำงานเป็นอิสระ และทำงานร่วมกันเป็นหมู่
คณะเพื่อพัฒนาให้รู้จักการอยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตย
12. บอกแนวทาง วิธีสอน และอุปกรณ์สื่อสารประกอบเนื้อหาสาระที่
สอนไว้อย่างเหมาะสม
13. มีการประเมินอยู่ตลอดเวลา เพื่อทราบข้อบกพร่องในอันที่จะ
ปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
14. จะต้องจัดประสบการณ์ให้เด็กเกิดความรู้ความเข้าใจ และมีโอกาส
แก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ
15. ต้องส่งเสริมให้เด็กรู้จักแก้ปัญหา
16. ต้องจัดประสบการณ์ที่มีความหมายต่อชีวิตของเด็ก
17. ต้องจัดประสบการณ์และกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง เพื่อเปิดโอกาสให้
เด็กได้เลือกอย่างเหมาะสมตามความสนใจ ความต้องการ และความสามารถของแต่ละ
บุคคล
18. ต้องวางกฎเกณฑ์ไว้อย่างเหมาะสมแก่การนำไปปฏิบัติและสะดวก
แก่การวัดและประเมินผล

การพัฒนาหลักสูตร

นักการศึกษากล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรไว้หลายแนวทาง ดังนี้
(อุตม เขยกีวงศ์, 2550, หน้า 9-11)

1. การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของเซลเลอร์และอเล็กซานเดอร์
(J. Galan Saylor and William M. Alexander) ซึ่งได้เสนอความคิดในการพัฒนาหลักสูตร
ดังนี้

- 1.1 เป้าหมาย จุดมุ่งหมายและขอบเขต การพัฒนาหลักสูตรควร
กำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรเป็นสิ่งแรก เป้าหมายแต่ละประเด็นควรบ่ง
บอกถึงขอบเขตหนึ่งของหลักสูตร และขอบเขตที่สำคัญควรให้ความสนใจการพัฒนา

หลักสูตรได้แก่ พัฒนาการส่วนบุคคลมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และความชำนาญเฉพาะด้านหรืออาชีพที่ชอบเขตอื่นตามความเหมาะสม

1.2 การออกแบบหลักสูตร (Curriculum Design) การพิจารณาออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายและจุดหมายของหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและลักษณะของสังคม ข้อกำหนดต่างๆ ของสังคมและปรัชญาทางการศึกษา โดยตัดสินใจเลือกและจัดเนื้อหาสาระ การเลือกประสบการณ์เรียนรู้ที่เหมาะสม

1.3 การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) หลังจากเลือกรูปแบบหลักสูตรแล้ว ต้องกำหนดขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ คือ การเลือกการเรียนการสอนและวัสดุ สื่อที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้

1.4 การประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) เน้นที่การประเมินตัวหลักสูตรคุณภาพของการสอนและพฤติกรรมทางการเรียนของผู้เรียน ผลจากการประเมินจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ว่ายังคงใช้หลักสูตรนี้ต่อไป ควรปรับปรุงแก้ไขหรือควรยกเลิกหลักสูตรดังกล่าว

2. การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของไทเลอร์ (Ralph W. Tyler) ซึ่งได้กำหนดปัญหาพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 4 ข้อ ซึ่งนักพัฒนาหลักสูตรต้องตอบให้ครบ เรียงลำดับ ดังนี้

2.1 จุดมุ่งหมายทางการศึกษา (Education Purposes) ที่ต้องการบรรลุมีอะไรบ้าง

2.2 การที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่กำหนดนั้น จะต้องมีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง

2.3 ประสบการณ์ทางการศึกษาที่กำหนดนั้น สามารถจัดให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

2.4 จะทราบได้อย่างไรว่าผู้เรียนได้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษานั้น ๆ แล้ว

จากคำถามทั้ง 4 ข้อ ชี้ให้เห็นว่าการสร้างหรือการพัฒนาหลักสูตรต้องคำนึงถึงการกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดประสบการณ์ทางการศึกษา การจัดประสบการณ์ทางการศึกษาให้กับผู้เรียน และการประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร

3. การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของทาบ่า (Taba) ทาบ่าเชื่อว่าครูซึ่งเป็นผู้ใช้หลักสูตรควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการพัฒนาหลักสูตรควรมีการพัฒนาจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (The Grass-roots Approach) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

3.1 วิจัยความต้องการ สำนวณสภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคมและผู้เรียน

3.2 กำหนดจุดประสงค์ การกำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจนหลังจาก วิจัยความต้องการแล้ว

3.3 คัดเลือกเนื้อหาสาระ การกำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจนจะช่วยให้การเลือกเนื้อหาสาระสอดคล้องกับจุดประสงค์ วัย และความสามารถของผู้เรียน เนื้อหาสาระต้องมีความเชื่อถือได้ และสำคัญต่อการเรียนรู้ด้วย

3.4 จัดเนื้อหา ต้องจัดโดยคำนึงถึงความต่อเนื่อง ความยากง่ายของเนื้อหา และวุฒิภาวะ ความสามารถ ความสนใจของผู้เรียน

3.5 คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้สอนหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา และจุดประสงค์ของหลักสูตร

3.6 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ ควรจัดโดยคำนึงถึงเนื้อหาสาระ ความต่อเนื่องและความสามารถของผู้เรียน

3.7 กำหนดสิ่งที่จะประเมินและวิธีประเมินผล ต้องกำหนดว่าจะประเมินอะไรเพื่อตรวจสอบผลว่าบรรลุตามจุดประสงค์หรือไม่ และกำหนดด้วยว่าจะใช้วิธีประเมินผลอย่างไร ใช้เครื่องมืออะไรในการประเมิน

ส่วนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น นิคม ชมพูหลง (2545, หน้า55-56) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นว่าการปรับปรุงหลักสูตรให้เข้ากับสภาพท้องถิ่น หรือการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อเสริมหลักสูตรแกนกลาง อาจดำเนินการในระดับเขตการศึกษา ระดับจังหวัด ระดับอำเภอหรือระดับโรงเรียนก็ได้ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

2. ศึกษาหลักสูตรแม่บท

3. ศึกษาสภาพปัญหา ปัญหาและความต้องการ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐาน โดยอาจใช้วิธีการวิจัย การสัมภาษณ์ ประชุมและสัมมนาหรือวิธีการอื่นก็ได้ที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ทำให้ทราบข้อมูลที่แท้จริง

4. กำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรท้องถิ่นควรจะบรรลุเป้าหมายอะไรบ้าง

5. พิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรแกนกลางกับสภาพท้องถิ่น ดำเนินการเลือกเนื้อหาที่มีอยู่ในหลักสูตรแกนกลาง ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น และถ้ามีสิ่งไหนที่ยังไม่ครอบคลุมกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นก็ดำเนินการสร้างรายวิชานั้นขึ้นมาใหม่

6. กำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

7. จัดทำแผนการสอนหรือคู่มือครู

8. ทดลองและใช้หลักสูตร

9. ประเมินผลการใช้หลักสูตร

10. ปรับปรุงแก้ไข

การประเมินหลักสูตร

รูปแบบการประเมินหลักสูตรที่สำคัญ มีดังนี้ (วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์, 2545, หน้า 131-142)

1. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์ (Ralph W. Tyler' s Curriculum Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก โดยดูว่าผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยศึกษาจากความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบ คือ จุดมุ่งหมายของการศึกษา ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่จัดให้กับผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจากการวัดและประเมินผล

2. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของแฮมมอนด์ (Robert L. Hammond' s Curriculum Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินหลักสูตรที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก เช่นเดียวกับรูปแบบการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์ แต่จะประเมินประสิทธิภาพของพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามจุดหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลพฤติกรรมกับจุดประสงค์ และเน้นการพัฒนาหลักสูตร ในระดับท้องถิ่น โดยการประเมิน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเรียนการสอน มิติด้านสถาบัน และมิติด้านพฤติกรรม ซึ่งแต่ละมิติจะประกอบด้วยตัวแปรอื่นๆ อีกหลายตัว ซึ่งความสำเร็จของหลักสูตรจะขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในมิติต่าง ๆ เหล่านี้

3. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของสแตค (Robert E. Stake' s Curriculum Evaluation Model) เป็นการประเมินหลักสูตรที่ยึดเกณฑ์เป็นหลัก ซึ่งเกณฑ์นั้นคือ มาตรฐาน 2 ประการ ได้แก่ มาตรฐานสมบูรณ และมาตรฐานสัมพันธ โดยคำนึงถึงข้อมูลเชิงบรรยาย และข้อมูลเชิงตัดสิน และต้องคำนึงถึงแหล่งที่มาของข้อมูล 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบสภาพก่อนใช้หลักสูตร ด้านการดำเนินการใช้หลักสูตร และด้านผลผลิตของการใช้หลักสูตร

4. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของโพรวัส (Provus' s Curriculum Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินหลักสูตรที่ช่วยในการตัดสินใจหลักสูตรที่กำลังใช้อยู่ว่าควรปรับปรุงหรือใช้ต่อไปหรือจะยกเลิก ซึ่งการประเมินเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ (1) การกำหนดมาตรฐานของหลักสูตร ได้แก่มาตรฐานด้านการพัฒนาและมาตรฐานด้านเนื้อหา (2) การพิจารณาความไม่สอดคล้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ของหลักสูตรกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น (3) การใช้หลักสูตรที่ไม่สอดคล้องสำหรับการหาจุดอ่อนของหลักสูตร

5. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของปุยซองค์ (Puissance Measure) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการตรวจสอบองค์ประกอบของหลักสูตรคือจุดหมาย กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมิน โดยแต่ละส่วนของหลักสูตรจะเน้นเกณฑ์การวิเคราะห์ด้านชนิดหรือแบบการเรียนรู้และพฤติกรรมการเรียนรู้

6. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของสตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam's Curriculum Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินหลักสูตรที่ช่วยในการตัดสินใจ 4 ประการ คือ ตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการตัดสินใจเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของการใช้หลักสูตร จึงเรียกรวธีการประเมินว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับความสำเร็จการประเมินเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจทั้ง 4 ประการ ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่มีความครอบคลุมมากที่สุด คือ เป็นการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ นิยมเรียกว่า การประเมินแบบชิปหรือชิปโมเดล (CIPP Model) การประเมินแบบชิป CIPP ย่อมาจาก

C =Context (สภาพแวดล้อมหรือบริบท)

I =Input (ปัจจัยเบื้องต้น)

P= Process (กระบวนการ)

P= Product (ผลผลิต)

การประเมินแบบซิปหรือซิปโมเดล (CIPP Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่นิยมกันมาก ซึ่งเป็นการประเมินทั้งสภาพแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการทำงานและผลผลิต โดยมีหลักการการประเมิน ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) คือ การประเมินสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการที่สภาพพื้นฐานทั่วไปของโรงเรียนว่าสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการหรือไม่ รวมทั้งความเป็นไปได้ของการดำเนินงาน ว่ามีความราบรื่นและอุปสรรคหรือไม่ สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่

- 1.1 สภาพการจัดบริเวณโรงเรียน ห้องเรียน
- 1.2 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 จุดมุ่งหมาย
- 1.4 ผลกระทบ
- 1.5 นโยบาย

2. ประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินเพื่อตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้ว่ามีความเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและคุ้มค่ากับการลงทุนเพียงใดสิ่งที่จะต้องประเมิน ได้แก่

- 2.1 บุคลากร เช่น ครู นักเรียน
- 2.2 เอกสาร เช่น เอกสารหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์
- 2.3 งบประมาณ
- 2.4 เวลา และเทคนิควิธี

3. การประเมินกระบวนการทำงาน (Process Evaluation) เป็นการประเมินวิธีการ ขั้นตอน สภาพการทำงาน ว่าเป็นไปอย่างราบรื่นเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ หรือเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้เพียงสิ่งที่จะต้องประเมิน ได้แก่

- 3.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 3.2 แผนการสอน กำหนดการสอน
- 3.3 ตารางสอน
- 3.4 การบริหารจัดการ
- 3.5 การนิเทศติดตาม
- 3.6 การวัดและประเมินผล

4. ประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อตัดสินคุณภาพของผลผลิต/คุณภาพของโครงการ ผลที่ได้อาจเป็นผลที่กำหนดไว้แล้วตามวัตถุประสงค์ หรือผลกระทบหรือผลข้างเคียงก็ได้ การประเมินผลผลิตจะช่วยให้ผู้ควบคุมโครงการตัดสินได้ว่าควรจะคงไว้หรือยกเลิกโครงการนั้น สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่

- 4.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 4.2 ทักษะในการปฏิบัติ
- 4.3 เจตคติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 4.4 ทักษะกระบวนการ

จากรูปแบบการประเมินหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น นักพัฒนาหลักสูตรมักนิยมใช้รูปแบบการประเมินอยู่ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการประเมินหลักสูตรแบบชิปหรือชิปโมเดล (CIPP Model) และรูปแบบการประเมินหลักสูตรของ ปวยซองด์

ประโยชน์ของการประเมินหลักสูตร วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 295) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินหลักสูตรดังนี้

1. ช่วยให้มุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายในการสอนกระจ่างขึ้น
2. ช่วยให้การบริหารทางการวิชาการ ผู้บริหารจะได้รู้ว่าควรจะต้องตัดสินใจและสนับสนุนช่วยเหลือหรือบริการทางใดบ้าง
3. ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะมีลักษณะผลสะท้อนไปสู่การปรับปรุงการเรียนการสอน
4. ส่งเสริมการเรียนของนักเรียน เมื่อมีความมุ่งหมายแจ่มชัดแล้วจะทำให้ให้นักเรียนได้ทราบที่เรียนทำไม เพื่ออะไร และผลประโยชน์ที่ตนได้รับมีอะไรบ้าง เป็นแรงจูงใจ เสริมกำลังใจในการเรียน

5. ช่วยในการแนะแนวของครู ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้เกี่ยวกับนักเรียนจะเป็นประโยชน์ต่อการแนะแนวไปในตัวด้วย

6. ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนตลอดจนชุมชน
7. ช่วยในการประเมินผลหลักสูตรเป็นจุด (Target) ว่าจะประเมินอะไร
8. ช่วยในการประเมินผลเป็นระบบระเบียบ เพราะมีเครื่องมือทำให้เป็นแบบมีเหตุผลในทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น

9. ช่วยให้ทราบว่าหลักสูตรมีความสอดคล้องกับสภาพสังคม

วัฒนธรรมท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้มากน้อยเพียงใด

10. ช่วยให้ข้อมูล เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวข้างต้นพบว่าหลักสูตรมีความสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษา เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นแนวทางในการจัดมวลงประสพการณัแกผู้เรียน อันเปรียบเสมือนแผนที่หรือเข็มทิศที่จะนำทางในการจัดการศึกษาให้บรรลุผล หลักสูตรที่ดีจะต้องมีความชัดเจนเหมาะสมกับผู้เรียนและสังคมซึ่งจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นในการจัดทำหรือการพัฒนาหลักสูตรจึงควรถือเป็นงานสำคัญที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือเพื่อให้ได้หลักสูตรที่ดี เพราะถ้ามีหลักสูตรที่ดี ถูกต้องเหมาะสมจะส่งผลต่อเป้าหมายในการจัดการศึกษานั้นคือ คุณภาพผู้เรียน ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษานั้น จารุวัลลฐ์ สุทธิสานนท์ (2553, หน้า 11-112) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษานั้นมี 3 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ (1) ครูผู้ใช้หลักสูตร (2) กระบวนการทำงาน (3) บุคลากรสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งสมทรง ชุมรักษ์ (2542, หน้า 108) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการศึกษาหลักสูตรท้องถิ่นในการพัฒนาหลักสูตรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ปัญหาการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในปัจจุบัน คือ ครูส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งสัมพันธ์กับงานวิจัยของสุชาติดา บุญฤทธิ์ (2542, หน้า 113) ได้วิจัยเรื่องสภาพการใช้หลักสูตรท้องถิ่นของจังหวัดแม่ฮ่องสอน และศิรินา โปษประโคน (2545, หน้า 96) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่าครูไม่มีเวลาที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการ จึงส่งผลต่อการรับรู้ของตนเองในการจัดทำหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาควรให้ครูมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ไม่เช่นนั้น ครูจะไม่เข้าใจ ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ไม่มีการประเมินผล ซึ่งครูควรมีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบในกระบวนการต่าง ๆ ของหลักสูตรให้ครบทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดแนวคิดของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ผู้วิจัยได้แจกแจงองค์ประกอบของหลักสูตรเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการหลักสูตร

นักวิชาการ/ นักวิจัย	1.สังต์ อุทรานันท์ (2532)	2.กาญจนา คุณากรักษ์ (2535)	3.ดำรง บัวศรี (2542)	4. Taba (1962)	5. Good (1973)	6. Saylor and Alexander (1974)	7. Ornstein(1993)	ความถี่	ร้อยละ
1. จุดมุ่งหมายหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100
2. หลักการ	✓							1	14.3
3. โครงสร้าง	✓							1	14.3
4. เนื้อหาสาระ/ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100
5. การนำหลักสูตรไปใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100
6. จุดประสงค์การเรียนการสอน			✓					1	14.3
7. ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน			✓	✓				2	28.6
8. กิจกรรมการเรียนการสอน		✓					✓	2	28.6
9. วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียน		✓	✓					2	28.6
10. การประเมินผลหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100

จากตาราง 10 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านหลักสูตร โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ ซึ่งได้องค์ประกอบต่อไปนี้คือ (1) จุดมุ่งหมายหลักสูตร (2) เนื้อหาสาระของหลักสูตร (3) การนำหลักสูตรไปใช้ และ (4) การประเมินผลหลักสูตร สรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นการกำหนดสาระและมวลประสบการณ์ทั้งหลายที่สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันและตามแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้กับผู้อื่น ทำให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน และทำให้ผู้เรียนเป็นคนที่สมบูรณ์

เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม องค์ประกอบของหลักสูตรที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนโรงเรียน ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้ (1) ความมุ่งหมายของหลักสูตร (Curriculum Aim) (2) เนื้อหาของหลักสูตร (Content) (3) การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) และ (4) การประเมินผลหลักสูตร (Evaluation)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศิริกาญจน์ โกลสุภ (2542, หน้า 38 – 39) กล่าวว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาเบื้องต้นเพื่อเตรียมคนให้มีความรู้ความสามารถที่จะเข้าสู่สังคมได้อย่างดีเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยหากเป็นการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนจะศึกษาที่การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็น การศึกษาภาคบังคับเต็มหรือการจัดการศึกษาประชาบาลหรือการจัดการศึกษาภาคบังคับ ที่จัดให้คนส่วนใหญ่ของประเทศรวมถึงการจัดการศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาใน ปัจจุบันซึ่งเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อคนส่วนใหญ่ของประเทศและมีวิวัฒนาการสืบเนื่องมาจากการศึกษาแบบดั้งเดิมก่อนระบบโรงเรียนการศึกษาประชาบาลจนมา เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 15 – 16) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การจัดประสบการณ์ด้านความรู้ความสามารถทักษะและคุณค่าที่จำเป็นต่อชีวิต ซึ่งได้แก่ความรู้ความสามารถและทักษะในการสื่อสารทั้งด้านการพูดและการเรียนด้านการ คิดคำนวณด้านการวิเคราะห์ด้วยเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ตลอดจนมีความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ที่จะใช้ในการดำรงชีวิตและเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปีที่ รัฐต้องจัด ให้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่ายซึ่งระบบการจัดการศึกษาโดยทั่วไป ก็จะเริ่มตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ

กมล สุดประเสริฐ (2544, หน้า 26) กล่าวว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาที่จัดให้ประชาชนทั่วไปตั้งแต่ระดับก่อนประถมประถมศึกษาตอนต้น จนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 ข, หน้า 4-5) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาสถานศึกษาหมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรา16 ได้บัญญัติว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษาการแบ่งระดับและ ประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามกำหนดในกฎกระทรวง

จากการที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่าการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น การจัดการศึกษาระดับก่อนอุดมศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิตสามารถดำรงชีวิต อย่างมีความสุขและทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ในฐานะพลเมืองดี

หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 5) ให้หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. สร้างความเจริญงอกงามทางปัญญาความคิดจิตใจและคุณธรรมของ บุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเป้าหมายสำคัญเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลระหว่าง ความเจริญทางจิตใจกับความเจริญทางวัตถุและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
2. ในฐานะที่มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติและจะต้องดำรงอยู่ร่วมกัน กับธรรมชาติอย่างกลมกลืนและเกื้อกูลซึ่งกันและกันมนุษย์จะต้องตระหนักถึงการใช้และ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสมโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม
3. การก้าวทันความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่และการรับ วัฒนธรรมจากต่างประเทศหรือจากภายนอกชุมชนจะต้องประสานควบคู่ไปกับความเข้าใจ และตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาภาษาและวัฒนธรรมดั้งเดิมของท้องถิ่นและสังคมไทย เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ใหม่ๆที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของ ท้องถิ่น
4. ความสมดุลระหว่างการพึ่งพาอาศัยกับการพึ่งตนเองเป็นหลัก การ พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการประสานความร่วมมือร่วมใจกันทั้งในระดับบุคคลชุมชนท้องถิ่น และประเทศเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอันจะช่วยส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยให้โดดเด่นในประชาคมโลก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (2548, หน้า 2) ให้หลักการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ดังนี้

1. หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรมเป็นผู้ที่มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขใฝ่รู้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตนสามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาดและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทยให้มีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นและประเทศชาติมีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริตมีความมุ่งมั่นขยันซื่อสัตย์ประหยัดอดทนมีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีทั้งของครอบครัวชุมชนสังคมไทยและสังคมโลก

3. หลักแห่งความเสมอภาคคนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิ์เสมอกันในการรับ การศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปีอย่างทั่วถึงเท่าเทียมควบคู่ไปกับการมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

4. หลักการมีส่วนร่วมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วม ในการบริหารและการจัดการศึกษาร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ศักดิ์ศรีและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และฉบับพุทธศักราช 2550 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

5. หลักแห่งความสอดคล้องอุดมการณ์และมาตรฐานในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องกับสารบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และฉบับพุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายการศึกษา ของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาและมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 7) มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานเน้นพัฒนาคนทั้ง 4 ด้าน อย่างสมดุลและกลมกลืนกัน คือ

1. ด้านสติปัญญาบุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงเป็นปัญญาคือรู้จักเหตุและผล รู้จักแยกแยะผิดชอบชั่วดีคุณและโทษสิ่งที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำบนพื้นฐานของความจริงรู้จักแก้ไขปัญหได้อย่างฉลาดและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายมีความคิดสร้างสรรค์และใฝ่เรียนใฝ่รู้เพื่อความก้าวหน้าทางความรู้และวิทยาการต่าง ๆ รู้คุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของสังคมไทยและรู้จักเลือกรับวิทยาการและวัฒนธรรมจากภายนอก

2. ด้านจิตใจบุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงรู้จักฝึกฝนจิตใจตนเองให้มีความเจริญงอกงามทางคุณธรรมได้แก่มีความละเอียดต่อการกระทำผิดรู้จักควบคุมตนเองให้ประพฤติตามกรอบความถูกต้องที่พึงงามมีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจรู้จักพอมีสมาธิและความอดทนหนักแน่นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานและการดำรงชีวิต

3. ด้านร่างกายบุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงมีร่างกายที่เจริญเติบโตเหมาะสมกับวัยรู้จักดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของร่างกายทั้งของตนเองและสมาชิกของครอบครัว และสามารถพัฒนาสมรรถภาพของร่างกายให้เหมาะสมกับการงานอาชีพ

4. ด้านสังคมบุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงมีพฤติกรรมทางสังคมที่พึงงาม ทั้งด้านการทำงานและการอยู่ร่วมกันในครอบครัวองค์กรและสังคมรู้จักการช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์แก่กัน โดยไม่เห็นแก่ตัวมีความสามารถและทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่น สามารถใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมรวมทั้งสามารถใช้ภาษาต่างประเทศ เพื่อติดต่อสื่อสารกับนานาประเทศได้สามารถธำรงรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรมที่พึงงามของไทยตระหนักและปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบที่พึงมีต่อผู้อื่นต่อสังคมและต่อมวลมนุษยชาติมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมให้มีสันติสุขรู้จักและเคารพในสิทธิและเสรีภาพของตนเองและผู้อื่นตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขรู้จักใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีตลอดจนร่วมส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลกในทางที่เหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำจำกัดความ การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ใต้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

Simon(1977, p. 112) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni(1980, p. 191) การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

Barnard (1968, p. 64) การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ 3 ทางคือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกิริยาซึ่งกันและกัน

Robbins & Coulter(1999, p. 98) ลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหาร คือ (1) การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (2) ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ (3) ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (4) ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม (5) ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คนขึ้นไป (6) ต้องอาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ (7) เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล (8) มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (9) การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

Daft (1992, p. 71) การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักเกณฑ์ และทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชา จิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถูกพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้อง อาศัยความรู้ ความสามารถ

ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย ซึ่งเป็น การประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) ปัจจัยพื้นฐาน ทางการบริหารมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุ สิ่งของ (Materials) (4) การจัดการ (Management) ข้อจำกัดทางการบริหาร ประกอบด้วย (1) สถานภาพทางภูมิศาสตร์ (2) ประชากร (3) ทรัพยากร (4) ลักษณะนิสัย และ ความสามารถของคนในชาติ (5) ความเชื่อถือและความศรัทธา (6) ขนบธรรมเนียมและ ประเพณี และ (7) ค่านิยมและอุดมการณ์ทางสังคม

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา นับว่าเป็นการศึกษาระดับที่มีความสำคัญมาก ระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้เรียนในระดับนี้เป็นวัยรุ่น ซึ่งมีลักษณะอ่อนไหว มีแนวโน้มที่จะ เปลี่ยนแปลงเจตคติ และค่านิยมได้มาก อีกทั้งกำลังจะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต การจัดการ การศึกษาระดับนี้จึงต้องมี การวางแผนให้รัดกุม มีหลักการที่แน่นอน เพื่อปลูกฝังและ สร้างสรรค์ให้เยาวชนของชาติมี ลักษณะและมีคุณสมบัติที่สังคมและประเทศชาติ ต้องการการบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากเป็นการบริหารหน่วยงาน ที่ต้องรับผิดชอบในการให้การศึกษาแก่บุคคลอันจะเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศชาติ ในอนาคตต่อไป ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด

พนมพันธ์ ไชยเพชร (2542, หน้า25) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ว่าหมายถึง การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียน ได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียน ได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งด้าน วิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบการงานและอาชีพตามควรแก่วัย ส่วนการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัด และความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อให้ เพียงพอแก่การประกอบการงานและอาชีพ และอยู่ ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2542, หน้า 88) กล่าวว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนรวมกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่

เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

จากความหมายของการบริหารโรงเรียนดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล โดยอาศัยการวางแผนการดำเนินงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการเกี่ยวกับงาน หรือกิจการโรงเรียน และใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมในการให้การศึกษาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่ว เพื่อพัฒนาในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการดำเนินชีวิต และคุณธรรมต่าง ๆ ในการเป็นสมาชิกที่ดี ของสังคมและประเทศชาติ

ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายนี้ พนมพันธ์ ไชยเพชร (2542, หน้า25) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน มีอำนาจตัดสินใจ ให้เป็นไปตาม จุดมุ่งหมายของโรงเรียน และสนองต่อนโยบายของต้นสังกัด และการบริหาร กิจการใด ๆ ก็ตามจะสำเร็จลุล่วงด้วยดีนั้น จะต้องต้องมีทีมงานหรือผู้ร่วมดำเนินการจาก บุคคลหลายฝ่าย และการที่จะให้บุคคลหลายคนร่วมมือกันทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย ของหน่วยงาน จะต้องมี การประสานสัมพันธ์อย่างมีระบบระเบียบ ตลอดจนการทบทวน ติดตามผล ตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม ดังนั้น หากผู้บริหารมีการวาง โครงสร้างการบังคับบัญชา มีการมอบหมายหน้าที่การงานที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว จะ ช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ขวัญของครูในโรงเรียนจะสูงขึ้น เพราะครูทุกคน จะรู้สึกถึงอำนาจหน้าที่ของตนลดหลั่นกันไป สะดวก ในการควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งก่อให้เกิด เอกภาพในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2539, หน้า 2) มีหลักการบริหารโรงเรียนว่าการศึกษา ในระดับ มัธยมศึกษาถือว่ามีความสำคัญมาก ซึ่งบทบาทที่สำคัญของโรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการเรียนการสอนนั้น มุ่งเน้นให้นักเรียนได้รับความรู้ทั้งด้านวิชา สามัญและวิชาชีพควบคู่กันไปให้เยาวชนได้พัฒนาความรู้ ความคิด ความเข้าใจ มีคุณธรรม จริยธรรมที่สังคมพึงประสงค์ มีคุณลักษณะและทักษะในการประกอบอาชีพ อย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จึงกล่าวได้ว่า การบริหารโรงเรียน เป็นการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษา ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เป็นสมาชิกที่ดี และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนหรือหัวหน้าสถานศึกษา นับว่าเป็นบุคคล สำคัญที่ต้องรับผิดชอบและปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ทางการศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนก็คือขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารนั่นเอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 5-17) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ 4 ฝ่าย ตามกฎกระทรวง ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) ดังต่อไปนี้”

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การจัดทำ ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ
 - 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
 - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
 - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
 - 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
 - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
 - 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
 - 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 2.11 การวางแผนพัสดุ
 - 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่ กรณี

พัสดุ

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหา

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6 การลาทุกประเภท

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.12 การออกจากราชการ

3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ
- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงาน ผลการปฏิบัติงาน
- 4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ นักเรียน

เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่เป็นหน่วยงานหรือ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคม อันได้แก่ การให้บริการทางดาน การศึกษาแก่ผู้เรียนซึ่งเป็นเยาวชน และประชาชนโดยทั่ว ให้บริการด้านวัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่แก่ชุมชน อันเป็นสมาชิกของสังคมนั้น ดังนั้นการบริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ก็คือ การดำเนินงานของ กลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในโรงเรียนมัธยมศึกษาถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาท สำคัญในการบริหาร ที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจที่ต้อง รับผิดชอบในดานการบริหารโรงเรียน และสามารถ ปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสภาพการปัจจุบัน การจัดการศึกษามีได้จำกัดอยู่เฉพาะ การให้การศึกษาแก่นักเรียน ที่มีโอกาสเข้ารับการศึกษาอยู่ในสถานศึกษาเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตกว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ในสถานศึกษาได้ถูกนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

การวิจัยที่ใช้รูปแบบเป็นการวิจัยที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายทั้งนี้ เพราะการวิจัยที่ใช้รูปแบบจะช่วยให้ได้ความรู้ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเป็นการวิจัยที่ช่วยพัฒนาความรู้ให้มีความชัดเจนและเป็นระบบเพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความชัดเจนและเหมาะสมที่จะใช้กับการบริหารโรงเรียน จึงขอเสนอความหมาย ประเภทองค์ประกอบและการพัฒนารูปแบบดังต่อไปนี้

ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

กรรณิกา เจริญชัย (2538, หน้า 82) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) ให้ความหมายของรูปแบบว่า โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นโมเดล จึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

ศุภลักษณ์ เศษพานิช (2544, หน้า 15) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

Good (1973, p. 370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ (1) แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ (2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ (3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (4) เป็นชุดของปัจจัย องค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันรวมกันเป็น

ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

Smith & other (1980) ได้กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น

Bardo & Hardman (1982, pp. 22-24) ได้ขยายความของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่าเป็นรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์เพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมียุทธศาสตร์ประกอบอะไรไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ที่ผู้สร้างรูปแบบต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น

Keeves (1988, p. 559) ให้ความหมายของรูปแบบว่า สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

Joyce & Weil (1992) ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง แผน (Plan) หรือแบบ (pattern) ซึ่งสามารถใช้เพื่อการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือการสอนพิเศษเป็นกลุ่มย่อยหรือเพื่อจัดสื่อการสอน ซึ่งรวมถึงหนังสือ ภาพยนตร์ และเทปบันทึกเสียง โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหลักสูตร แต่ละรูปแบบจะให้แนวทางในการออกแบบการสอนที่ช่วยให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

Corsini & Auerbach (1996, pp. 537-574) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดของความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง

สรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างหรือแนวทางในการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งและแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง อาจเป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ

ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิดเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ประเภทของรูปแบบ

มีผู้แบ่งประเภทของรูปแบบ ดังนี้

Steiner (1988) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง (2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Keeves (1988, p. 52) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบคล้าย (Analogue Model) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาเกี่ยวกับสิ่งอื่นได้ เช่น แบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้น ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริงแบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น (2) รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยให้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าจะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ (3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models) (4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์ (5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ รูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบ ด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบสรุปได้ว่า รูปแบบสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบที่จำลองทางกายภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สร้างจำลองมาจากของจริงมีลักษณะรูปร่างคล้ายของจริง และรูปแบบที่จำลองมาจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ

องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

ทิตินา แชมมณี (2545, หน้า 1-6) รูปแบบต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ ดังนี้

(1) มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบการสอนนั้น ๆ (2) มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ (3) มีการจัดระบบ คือมีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้น ๆ (4) มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่าง ๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Brown & Moberg (1980, pp.16-17) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบ 5 ประการ คือ (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการบริหารจัดการ และ (5) การตัดสินใจสั่งการ

Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำ

Invancevich & others (1986, p.16) เสนอรูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด (Open System) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) (2) กระบวนการ (Process) (3) ผลผลิต (Output) และ (4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment Feedback) การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่สามารถระบุได้ว่าจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบใดบ้าง มีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น

การพัฒนาารูปแบบ

มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาารูปแบบไว้หลายท่าน ดังนี้

Willer (1967) กล่าวถึง การพัฒนาารูปแบบว่า การพัฒนาารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนในรายละเอียดแต่ละขั้นตอนว่ามี การดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาารูปแบบนั้น ๆ

Joyce & Weil (1986, pp. 19–20) กล่าวว่า การพัฒนาารูปแบบมีสาระสำคัญ คือ รูปแบบต้องมีทฤษฎีรองรับเมื่อพัฒนาารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยและทดสอบ การพัฒนาารูปแบบจะมีสาระสำคัญ ดังนี้ (1) รูปแบบต้องมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ เป็นต้น (2) เมื่อพัฒนาารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องมีการวิจัย เพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสถานการณ์จริง และนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อย ๆ (3) การพัฒนาารูปแบบอาจ ออกแบบให้ใช้อย่างกว้างขวางหรือเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ (4) การพัฒนาารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายหลักที่ถือเป็นตัวตั้งในการพิจารณาเลือกรูปแบบไปใช้ กล่าวคือถ้าผู้ใช้นำรูปแบบการสอนไปใช้ตรงกับจุดมุ่งหมายหลัก จะทำให้เกิดผลสูงสุดแต่ก็สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม แต่ก็อาจทำให้ได้ผลสำเร็จลดน้อยลงไป

สรุปได้ว่าการพัฒนาารูปแบบนั้นจะต้องมีขั้นตอนในการพัฒนาโดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบและการพัฒนาารูปแบบ การสร้างรูปแบบเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการต่าง ๆ แล้วนำมากำหนดเป็นตัวรูปแบบส่วนการพัฒนาารูปแบบ เป็นการนำเอารูปแบบที่ได้จากการสร้างมาหาความเที่ยงตรงหรือหาคุณภาพของรูปแบบก่อนที่จะนำรูปแบบนั้นไปใช้

ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบ

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนาารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาารูปแบบนั้น ๆ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบ ดังนี้

สมาน อัครวุฒิ (2537, หน้า 35) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหาร การประถมศึกษาระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ (2) การสร้างรูปแบบใน ขั้นตอน (3) การประมวลผลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร การประถมศึกษาจังหวัด (4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 9) ได้วิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบ การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ (1) กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย (2) การวิเคราะห์องค์การระบบงาน การประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์การ(3) การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (4) การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จากผู้ทรงคุณวุฒิ (5) การปรับปรุงแก้ไขและ พัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ (6) สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การและ จัดทำรายงานผลการวิจัย

พูนสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 48) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัด องค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข โดย มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (2) การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดองค์การของ วิทยาลัยพยาบาล (3) การสร้างรูปแบบ(4) ขั้นตอนทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของการนำรูปแบบไปใช้ (5) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ

สุทัศน์ ขอบคำ(2540, หน้า 26) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจาย อำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของ ผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ (1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา (2) ศึกษาสภาพการกระจาย อำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด (3) ศึกษาแนวคิดการ กระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษา และนักวิชาการ (4) ศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ

(5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ (1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา (2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 (3) ปรับปรุงรูปแบบ (4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 (5) ปรับปรุงรูปแบบ

จากแนวทางการพัฒนารูปแบบจากการศึกษางานวิจัยที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาภารกิจหรือแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยรวมมีขั้นตอนการวิจัยที่สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สนใจได้ 2 ขั้นตอนหลักคือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบแนวคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริง ในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการหลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งวิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมุติฐาน ซึ่งจะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดการประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standard of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards)

เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards)

เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy

Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การทดสอบรูปแบบในบางเรื่อง ไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner, 1976, p. 192) ได้เสนอแนวความคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์และ

วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจยารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization)

ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าซึ่งไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาที่ผู้ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาก็นิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะสูง

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมายมีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988, p. 560) กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรมีข้อกำหนด 4 ประการ คือ (1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม (2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกถึงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย (4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูลและการได้มาของข้อมูลจะมีความแตกต่างกัน เช่น การสังเกต การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การจดบันทึกจากแหล่งข้อมูล การตรวจสอบรายการ และการใช้ตัวอย่างของประชากร ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของเนื้อหาสาระ กับลักษณะของการปรับข้อมูลให้เป็นเชิงปริมาณก่อน โดยการแจกแจงนับจำนวน การจัดจำแนกตามบุคคล พฤติกรรม เหตุการณ์ การจัดจำแนกตามตัวแปรหรือความสัมพันธ์ และการประเมิน (อุทุมพร จามรมาน, 2541, หน้า ก)

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หรือการสังเคราะห์เชิงบรรยาย เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า ข) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์จึงแตกต่างกันตามผู้วิเคราะห์ ซึ่งลักษณะของการวิเคราะห์จะมีผลของการวิเคราะห์เป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะภาวะวิสัย (Objective) คือ ไม่ว่าผู้ใดจะทำการวิเคราะห์ผลออกมาย่อมไม่แตกต่างกัน ลักษณะที่เป็นระบบ (Systematic) และลักษณะเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) แต่ในขณะเดียวกัน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2547, หน้า 94) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีความหมายใกล้เคียงกับการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยายชนิดหนึ่ง หมายถึง การนำเอาเอกสารที่ได้จากหน่วยงานของรัฐและเอกชนมาวิเคราะห์ บรรยายสถานภาพ และคุณภาพของเอกสารเหล่านั้น การวิเคราะห์เอกสารคล้ายกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ ต่างกันตรงที่อายุของเอกสารที่ใช้ในการวิจัยเท่านั้น

การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งที่มีความเหมือนกันกับการสังเคราะห์งานวิจัย เพราะการวิเคราะห์เนื้อหาถือเป็นประเภทหนึ่งของการสังเคราะห์งานวิจัย ซึ่งมีทั้งหมด 4 ประเภท คือ การวิเคราะห์เนื้อหา การนับคะแนนเสียง การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อสรุปผลการวิจัย และการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อบอกขนาดของผล ดังนั้นจึงนับว่าการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคหนึ่งของการสังเคราะห์งานวิจัย

โดยสรุปการวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง เทคนิคในการสังเคราะห์งานวิจัย ซึ่งมีลักษณะของการรวบรวมเนื้อหาที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อจัดกลุ่ม หารูปแบบ หาความสัมพันธ์ของเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์

ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของนักวิจัยที่จะตั้งขึ้น ดังนั้นจึงมีนักวิจัยและนักวิชาการแยกประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

Holsti (1969, อ้างถึงใน อุทุมพร จามรมาน, 2541) จำแนกการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 3 ประเภท คือ การวิเคราะห์หาลักษณะของการสื่อความหมาย การวิเคราะห์เชิงเหตุผล และการวิเคราะห์ผล ส่วน Krippendorff (1980, อ้างถึงใน ไพรัช พลับพลา, 2539) จำแนกการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 6 ประเภท คือ การวิเคราะห์เนื้อหา ระบบ การวิเคราะห์หามาตรฐาน การวิเคราะห์หาดัชนีบางประการ การวิเคราะห์เพื่อหา กลุ่มคำแบบต่าง ๆ การวิเคราะห์เพื่อหาความหมาย และการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ ภายใน

องค์ประกอบของการวิเคราะห์เนื้อหา

ถ้าจะให้ได้ผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่มีความแม่นยำ ผู้วิเคราะห์จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่วิเคราะห์เป็นอย่างดีในทุกด้าน และนอกจากนั้น อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เนื้อหาการวิเคราะห์ ถือเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวอาจจะอยู่ในรูปของเอกสาร รูปภาพ เพลง ฟิล์ม คำพูด หรืออื่น ๆ
2. วัตถุประสงค์การวิเคราะห์ โดยทั่วไปการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เนื้อหาจะเป็นไปใน 3 ลักษณะ คือ เพื่อสรุปข้อมูล เพื่อหารูปแบบ หรือหาความสัมพันธ์ภายใน และเพื่อหารูปแบบหรือหาความสัมพันธ์ภายนอก
3. หน่วยการวิเคราะห์ โดยปกติจะมีหน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหาจาก 3 หน่วย คือ หน่วยจากการสุ่ม หน่วยจากการบันทึก หน่วยจากเนื้อหา

4. การสุ่มตัวอย่างประชากร การสุ่มตัวอย่างจากเอกสารหรือจากสิ่งที่ไม่ต้องนำมาวิเคราะห์ นักวิจัยควรกำหนดให้เหมาะสมกับระยะเวลาและงบประมาณ

รูปแบบของการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนการของการวิเคราะห์เนื้อหาจะเริ่มต้นขึ้นหลังจากที่นักวิจัยได้ทำความเข้าใจกับปัญหาการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยและตั้งสมมติฐานการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีรูปแบบของการวิเคราะห์ดังนี้ คือศึกษางานที่ต้องการ วิเคราะห์เนื้อหาให้เข้าใจ กำหนดกลุ่มที่จะใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์ กำหนดดัชนีชี้วัดในแต่ละกลุ่ม กำหนดหน่วยที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ และลงมือวิเคราะห์เนื้อหา โดยเปรียบเทียบหน่วยการวิเคราะห์ให้ตรงกับดัชนีกลุ่มเนื้อหาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อุกุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการแปลภาษาเป็นข้อมูล และขั้นแปลข้อมูลเป็นตัวเลข ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการแปลภาษาเป็นข้อมูล เป็นขั้นตอนของการอ่านเนื้อหาเพื่อจับประเด็นสำคัญ และจัดกลุ่มของประเด็นสำคัญดังกล่าวโดยอาจจะจัดกลุ่มตามเนื้อหา แยกเป็นสาย หรือแยกเป็นมิติ เป็นต้น
2. ขั้นตอนการแปลข้อมูลเป็นตัวเลข ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำต่อจากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถแปลข้อมูลออกมาเป็นตัวเลขใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของจำนวนหรือความถี่ และลักษณะของการแปลเป็นค่าหรือคะแนน

ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์เนื้อหา

สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา ประการสำคัญที่สุดอยู่ที่การสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผลการวิเคราะห์ นักวิจัยจึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็นพิเศษ ในการวิเคราะห์เนื้อหาที่น่าจะสร้างความน่าเชื่อถือได้หรือไม่ ส่วนหนึ่งน่าจะขึ้นอยู่กับจำนวนงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ซึ่งไม่ควรน้อยกว่า 5 เรื่อง สำหรับความน่าเชื่อถือจำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ ความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความเที่ยงในการวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง ผลการวิเคราะห์ที่ได้ออกมาจะมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความคงที่ คือ ความไม่แปรเปลี่ยนของผล

การวิเคราะห์ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ซ้ำก็ครั้งผลก็ยังเหมือนเดิม ความเหมือนเดิม คือถึงแม้จะมีการวิเคราะห์โดยบุคคลหลาย ๆ คน ผลก็ยังเหมือนเดิม

2. ความตรง หมายถึง ผลของการวิเคราะห์ที่ได้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งมีความตรงใน 5 ประการ คือ ตรงตามเนื้อหา ตรงตามความหมาย ตรงตามการสุ่ม ตรงตามวิธีการ และตรงตามทฤษฎี

2. การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ จุดมุ่งหมายเพื่อการสำรวจความคิด ความเชื่อ ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาหรือสิ่งที่ได้มีส่วนร่วมในประเด็นนั้นจากการรับรู้ โดยการสนทนาซักถามโต้ตอบซึ่งกันและกัน ต้องอาศัยการโต้ตอบวาทะเป็นหลัก การสัมภาษณ์ในด้านบุคลิกภาพอีกด้วย เช่น ท่วงที วาจา เจตคติ เป็นต้น และยังช่วยกระตุ้นความทรงจำ กระตุ้นเร้าในการตอบคำถามทำให้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากการรับรู้ที่ไม่ได้กล่าวถึงในเครื่องมืออื่น ๆ

ประเภทของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์พื้นฐานที่นิยมทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (ภัทรพร เกษสังข์, 2554, หน้า 88)

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews) หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสัมภาษณ์เชิงปริมาณ เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์ตามชุดคำถามที่สร้างขึ้นหรือเตรียมไว้ก่อน และพิมพ์ไว้ในแบบสัมภาษณ์อย่างมีระบบแบบแผน และกำหนดคำตอบที่ง่ายและสั้น นั่นคือ ก่อนการสัมภาษณ์ต้องวางแผนอย่างดี มีการเตรียมตัวเตรียมอุปกรณ์เครื่องมืออย่างดีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนจะตอบคำถามชุดเดียวกัน ผู้สัมภาษณ์จะจดบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ลงในแบบสัมภาษณ์นั้น ดังนั้นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ง่ายมากเมื่อต้องการข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง และสะดวกในการสรุปและลดเวลาในการสัมภาษณ์

2. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interviews) หรือกล่าวได้ว่าเป็นการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์ตามชุดคำถามที่สร้างขึ้นหรือเตรียมไว้ก่อน แต่คำถามไม่มี

โครงสร้างเพียงพอต่อการตอบ จึงสามารถทำการสำรวจการตอบสนองของความคิดได้มาก ซึ่งการถามมีลักษณะมากกว่าคำถามปลายเปิดที่อนุญาตให้การตอบสนองโดยการอธิบาย คำตอบและการแกะรอย (Tracking) ที่เป็นการติดตามข้อมูลขยายความลึกให้ ซึ่งนำไปสู่ข้อมูลเชิงคุณภาพบางครั้งอาจเรียกวิธีการนี้ว่าเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนั้นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ใช้เมื่อต้องการสารสนเทศทั่วไปมาก ๆ ซึ่งการถามเจาะลึก (Probe) ที่เป็นการถามในสิ่งที่ไม่ชัดเจนคลุมเครือ ไม่สมบูรณ์หรือ คำตอบที่ยังไม่เข้าใจให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการสัมภาษณ์จึงต้องมีแนวประเด็นการสัมภาษณ์เจาะลึก นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ ต้องทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกไว้วางใจ (Trust) สร้างสัมพันธอันดี (Rapport) และใช้คำถามที่เข้าใจง่ายหรืออาจใช้ภาษาถิ่น องค์ประกอบของแนวประเด็นการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วยประเด็น คำถามหลัก คำถามรอง คำถามเจาะลึก

สิ่งสำคัญของการนำไปสู่การสัมภาษณ์ เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ควร ดำเนินการตามหลักการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ให้แน่นอนชัดเจน ถามตรงจุดว่า จะถามเรื่องอะไร ก็ข้อ ไม่ควรถามแบบครอบจักรวาล ซึ่งจะทำให้คำตอบที่ลงสรุปไม่ได้
2. ควรมีการฝึกหรือทดลองสัมภาษณ์ก่อนที่จะสัมภาษณ์จริง เพื่อให้เกิด ความชำนาญ
3. ก่อนเริ่มต้นการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ควรแนะนำตนเองก่อนว่า เป็นใคร มาจากไหน มีจุดมุ่งหมายอะไรในการมาสัมภาษณ์ครั้งนี้ บอกความสำคัญในการให้ความร่วมมือและสร้างความมั่นใจให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูล ให้สัมภาษณ์ ซึ่งจะเก็บเป็นความลับ นอกจากนี้ควรสนทนาเรื่องทั่ว ๆ ไปก่อนที่จะลงมือ สัมภาษณ์ เพื่อสร้างความคุ้นเคยเป็นกันเองระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ ข้อควรระวัง การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลควรอยู่ในระดับหนึ่ง ไม่ควรมีอยู่ในระดับมากเกินไปเพราะอาจทำให้ผู้ให้ข้อมูลกล่าวข้ามในประเด็นบางอย่าง ที่สำคัญไปเพราะคิดว่าผู้วิจัยนั้นน่าจะรู้เรื่องแล้ว
4. ต้องมีการจดบันทึกการสัมภาษณ์เพื่อป้องกันการลืม ในการจดบันทึก อย่อาจจดความคิดเห็นส่วนตัวลงไป จดตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอาจใช้เครื่องมือช่วย เช่น เทปบันทึกเสียง แต่ต้องขออนุญาตให้ผู้สัมภาษณ์ก่อน ถ้าไม่ยินยอมไม่ควรแอบบันทึก

5. การสัมภาษณ์ที่ดีต้องเป็นการช่วยๆ หรือกระตุ้นให้ผู้สัมภาษณ์อยากจะทำตอบ และให้คำตอบที่คงเส้นคงวา การใช้คำถามควรเป็นคำถามที่น่าสนใจให้แก่ผู้สัมภาษณ์
6. นำคำถามที่สร้างไปทดลองสัมภาษณ์ผู้ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อศึกษาคุณภาพก่อน จะได้ปรับปรุงคำถามให้เหมาะสม รัดกุม
7. วางรูปแบบการสัมภาษณ์ให้ง่าย และสะดวกในการจดบันทึก
8. ไม่ใช่คำถามหรือคำพูดเชิงตัดสิน ลักษณะของคำถามควรเป็นคำถามกลาง ๆ
9. การสนทนาด้วยท่าที่เป็นกันเอง สนใจและใส่ใจตลอดเวลา เช่น สบตา การโน้มไปข้างหน้า
10. การดำเนินการสัมภาษณ์ควรจัดสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ
11. ควรให้เวลาเพียงพอกับผู้ถูกสัมภาษณ์ในการตอบคำถามแต่ละข้อ แต่ไม่ควรปล่อยให้การสัมภาษณ์หยุดชะงัก
12. หลังจากการสัมภาษณ์ควรตรวจสอบความสมบูรณ์ของการจดบันทึก และการบันทึกเพื่อให้มีคุณภาพและความสมบูรณ์

เทคนิคการสัมภาษณ์

ถ้าจะให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปอย่างราบรื่น และผู้สัมภาษณ์มีความยินดีที่จะให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องแสดงความเป็นมิตร และแสดงความจริงใจกับผู้ให้สัมภาษณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้หลังจากนั้นจึงเริ่มสัมภาษณ์ ซึ่งในการสัมภาษณ์ควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรเริ่มจากคำถามง่าย ๆ ถามข้อมูลทั่ว ๆ ไปก่อนแล้วค่อย ๆ ถามคำถามที่ยากขึ้นไป สิ้นสุดลงที่คำถามค่อย ๆ ง่ายลงไป
2. สัมภาษณ์ทีละคำถามให้เรื่องต่อเนื่องกันไม่กระโดดไปกระโดดมา หลีกเลี่ยงคำถามยาว
3. ใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่ายชัดเจน ระวังระดับเสียงที่มีต่อการตอบสนอง
4. ฟังคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยความตั้งใจ แล้วควรมีการทวนคำตอบบ้าง
5. หลีกเลี่ยงการแนะนำคำตอบ และการถามนอกเรื่อง

6. ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรตรวจสอบความพร้อมและความสมบูรณ์ของประเด็น

3. เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Techniques)

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมอย่างมากในวงการของนักวิจัยเพราะเป็นการแสวงหาคำตอบโดยเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ทำให้ความเชี่ยวชาญของเขาเพิ่มขึ้น ทำให้เขามีความเชื่อมั่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 19) โดยที่ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ เพราะไม่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้เชี่ยวชาญทำให้ช่วยขจัดปัญหาการใช้อิทธิพลครอบงำเหนือความคิดเห็นระหว่างกัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 220) วิธีการของเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการสรุปแนวความคิดที่สอดคล้องกัน (Consensus) ที่มาจากความคิดเห็น การทำนาย หรือความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูง โดยการสอบถามเป็นรายคนแล้วนำมาสรุปความคิดที่สอดคล้องกัน (ประยูร อาษานาม, 2541, หน้า 60)

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi) นำมาจากชื่อของวิหารศักดิ์สิทธิ์แห่งหนึ่งของกรีก ซึ่งมีชื่อเสียงด้านการทำนายอนาคต ดังนั้นจึงได้นำมาเป็นชื่อเรียกเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เทคนิคเดลฟาย ได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบโดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทหารโดยเฮลเมอร์ และเดลเคย์ (Helmer and Dalkel) ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัทแลนดคอร์เปอร์เรชั่น (Land Corporation) ในช่วงปี คริสตศักราช 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

แนวคิดและหลักการเทคนิคเดลฟาย (Delphi) เป็นเทคนิคการศึกษาข้อมูลที่ตั้งอยู่บนแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่ว่า การตัดสินใจของกลุ่มบุคคลจะมีความตรงมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลเดียว โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะด้าน และไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพลจากอคติและความคิดของกลุ่มได้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

การใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยเพื่อให้ได้ผลของการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยควรได้ออกแบบและวางแผนการดำเนินการอย่างมีขั้นตอน ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมในการตอบแบบสอบถามและให้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งปกติจะใช้จำนวน 17 คน เหตุผลที่ต้องเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพราะมีความเชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าเกิดจากการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญอยู่เบื้องหลังทั้งสิ้น
2. การกำหนดแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ซึ่งหมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิธีการให้มาซึ่งข้อมูล โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. การกำหนดจำนวนรอบของการเก็บข้อมูล ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายงบประมาณ เวลา และกำลังคนของการทำวิจัย เพราะการใช้เทคนิคเดลฟายมีวัตถุประสงค์อยู่ที่การได้คำตอบที่เป็นเอกพันธ์ ดังนั้นอาจจะหยุดอยู่ที่รอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ก็ได้ เพราะโดยทั่วไปรอบที่ 1 แบบสอบถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิด และเป็นการถามแบบกว้าง ๆ เพื่อต้องการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ส่วนรอบที่ 2 หรือรอบต่อ ๆ ไป จะพัฒนาจากคำตอบที่ได้จากรอบก่อน ๆ และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง
4. สรุปและอภิปรายผล เป็นการนำเสนอฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นตรงกันในแต่ละประเด็น ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงหรือ Modified Techniques หมายถึง เทคนิคเดลฟาย ที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามของเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. การใช้วิธีระดมความคิดแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดในรอบที่ 2 ของเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม การระดมความคิดจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสอง เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดจะทำให้ได้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วยลดระยะเวลาในการรอบแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

2. การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวัน ได้ปรับปรุงเทคนิคเดลฟายให้เหมาะกับการวิจัยอนาคต โดยพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDFR(Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคนี้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์ไม่มีการจำกัดขอบเขตของแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ

3. การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถามและนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานการณ์ทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลได้ ผู้วิจัยสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

4. เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-based Delphi) การวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์ ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกในกระบวนการ โดยไม่ต้องอาศัยการสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดโดยนักวิจัยซึ่งอาจมีความลำเอียง วิธีนี้จะเก็บข้อมูลได้รวดเร็ว ประหยัด

5. เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) Wikin และ Altschuld (1995) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเชิญเข้ามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมในการประชุมแล้ว ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Needsassessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม

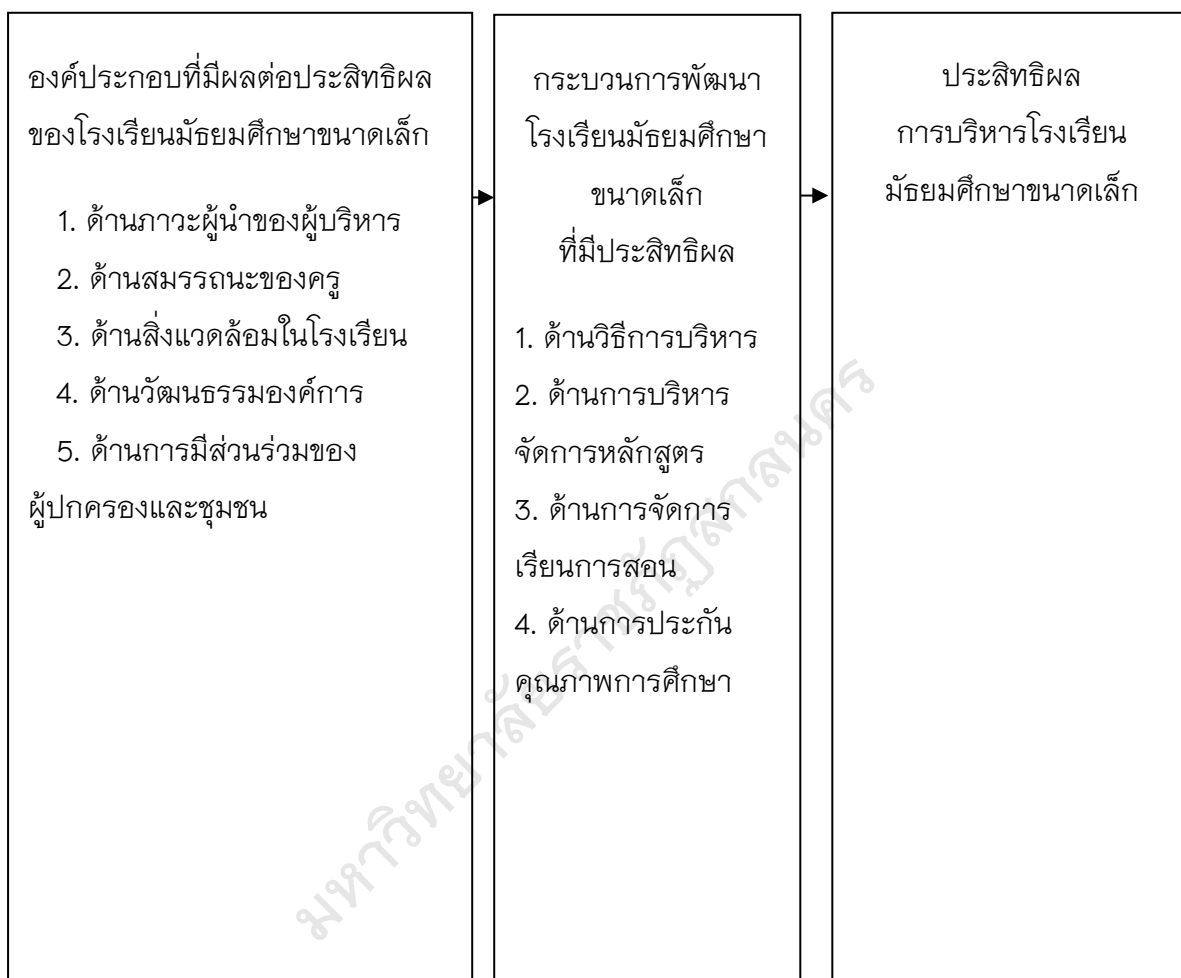
หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาทีในการตอบแบบสอบถามโดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุป โดยสรุปการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการอภิปรายที่มีการควบคุมประเด็นการอภิปรายโดยผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก มีการเปิดเผยความคิดเห็น และใช้วิธีการสร้างฉันทามติที่ปราศจากการแสดงอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์โกรธ ร้อน หรือเย็น แม้ว่าจะในบางครั้งจะไม่สามารถหาฉันทามติได้จากเทคนิคนี้ แต่ก็มีข้อมูลเหตุผลที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายได้ หลักการของเดลฟายมี 3 ประการ คือ การกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล เทคนิคนี้เหมาะสมกับการใช้กับการคาดการณ์ในมิติที่ซับซ้อนส่วนใหญ่ที่มีมิติเดียว วิธีนี้สามารถไปใช้คู่กับเทคนิคเชิงอนาคตอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการใช้เทคนิคเดลฟาย

การที่ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคเดลฟายให้มีประสิทธิภาพ ได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมากที่สุดจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้เทคนิคเดลฟายทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย กำหนดระยะเวลาให้พอเหมาะและเพียงพอในการดำเนินการ ซึ่งปกติจะใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 เดือน จึงจะเสร็จสิ้นตามรูปแบบ
2. ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับผู้เชี่ยวชาญจะต้องพิจารณาในหลายด้าน ด้านจำนวนที่พอเหมาะ ด้านคุณภาพ ด้านความตั้งใจจริง หรือความเต็มใจของผู้เชี่ยวชาญ
3. เครื่องมือการวิจัย ควรจะต้องมีความชัดเจน ไม่มากจนเกินไป การใช้ภาษาสละสลวยเข้าใจง่าย การออกแบบเหมาะสม

จากแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญของนักวิชาการและผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพประกอบ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร