

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยและแหล่งข้อมูล อื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษา วิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียน

1. ความหมายของ “ประสิทธิภาพ”
2. ประสิทธิภาพโรงเรียน
3. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพโรงเรียน

ตอนที่ 2 สภาพการณ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. วัฒนธรรมองค์กร

ตอนที่ 4 โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling :SEM)

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน

ประสิทธิผล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างแยกไม่ออก ไม่ว่าจะองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายเน้นในมิติของการแสวงหากำไรหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินกิจกรรมทั้งหลาย ย่อมเป็นองค์การที่สามารถสร้างความเติบโตและความอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เมื่อผนวกเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและวิทยาการในการติดต่อสื่อสารที่มีบทบาทมากขึ้นนับแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 19 องค์การยิ่งต้องการการบริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายให้องค์กรพยายามที่จะให้เกิดหรือบรรลุผลเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1. ความหมายของ “ประสิทธิผล”

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิผลนั้นได้มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ ไว้ดังนี้

“ประสิทธิผล” (effectiveness) หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2555) ประสิทธิผลเป็นการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Effectiveness is to do right things) หรือความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญของประสิทธิผลอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกคาดหวังตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้และผลผลิตจริงที่มีขึ้น (วรัท พฤษภาทูลกันท์, 2550, หน้า 1) เป็นผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ได้แก่ 1) เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิดประเภทและจำนวนของผลผลิตสุดท้ายที่ต้องการได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง 2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ 3) มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่และที่สำคัญต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน (อนันท์ งามสะอาด, 2551, หน้า 1) ประสิทธิผล (effectiveness) เป็นการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ประสิทธิผล พิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับเปรียบเทียบกับ

กับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย (จักรกฤษณ์ จันทะคุณ, 2553, เข้าถึงได้จาก :<https://www.gotoknow.org/posts/321886>) และ “ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของการ ดำเนินงาน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2555, หน้า 29) นอกจากนั้นและประสิทธิผลเป็นระดับ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี รู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น รวมทั้งมีความ สามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ องค์การอย่างคุ้มค่าและองค์การสามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (สมหมาย เทียนสมใจ, 2556, หน้า 29) และประสิทธิผลเป็นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิด ประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (วีรพงษ์ ไชยพงษ์, 2558)

ในทัศนะของนักวิชาการตะวันตก Reddin (1971) ให้นิยามว่า ประสิทธิผล เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำของผู้บริหารให้ผลงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวัง งานของนักบริหารจะต้องเน้นอยู่ที่ประสิทธิผลคือจะต้องทำงานให้ได้ผล ประสิทธิภาพการ บริหารหรือการจัดการมีส่วนสัมพันธ์กับผลงานหรือผลผลิตที่นักบริหารได้กระทำใน สถานการณ์หนึ่ง โดยใช้วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลงานมากขึ้นเรื่อย ๆ หรือ ให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม (Fiedler, 1967, p. 9) การที่ผู้นำได้ใช้ ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ 5 อย่าง คือ 1) ความสามารถในการ ผลิต 2) ขวัญกำลังใจ 3) การปฏิบัติตามแบบอย่าง 4) การปรับตัวและ 5) ความเป็น ปึกแผ่นขององค์การ (Steers, 1977, p. 55 อ้างถึงใน ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ, 2557, หน้า 17)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความ สามารถในการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การอย่าง คุ้มค่าในการดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดและ องค์การสามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นที่พึงพอใจของ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. ประสิทธิภาพโรงเรียน

โรงเรียนถือว่าเป็นองค์การประเภทหนึ่ง ดังนั้น “ประสิทธิภาพโรงเรียน” จึงมีความหมายเดียวกันกับ “ประสิทธิภาพองค์กร” (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 29) โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งซึ่งมีลักษณะ โครงสร้างและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่นเดียวกันดังนั้น การให้ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน จึงสามารถปรับใช้จากความหมายประสิทธิภาพขององค์กร (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2553, หน้า 22) สอดคล้องกับแนวคิดของ กรุณา ภูมะลี (2556, หน้า 14) ที่มองว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การและโรงเรียนถือว่าเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคม ดังนั้นประสิทธิภาพของโรงเรียนจึงมีความหมายเดียวกันกับประสิทธิภาพขององค์กร

ประสิทธิภาพองค์กร (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งต่อศาสตร์การบริหารและผลการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นตัวบ่งชี้ หรือตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้า ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์กร ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร กรอบทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง และแนวทางที่มุ่งศึกษาวิจัย แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร (Goals Attainment) และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร (Quality of Work Life) ประสิทธิภาพขององค์กร มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด บูรณาการเพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์กร (ปิติชาย ต้นปิติ, 2547, หน้า 46) การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (กรุณา ภูมะลี, 2556, หน้า 13) เป็นความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดและมีคุณค่ารวมทั้งหนทางหรือวิธีการที่มี ซึ่งประสิทธิภาพองค์กรมุ่งพิจารณาถึงความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงตอบสนองต่อกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมโยงไปถึงสังคมเพื่อให้เกิดผลสูงสุดจากการปฏิบัติงานขององค์กรตาม

บทบาทหน้าที่รับผิดชอบโดยที่ผลนั้น บรรลุทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณตามที่กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ความอยู่รอดขององค์การ (นุกูล ชูทองและชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2559, หน้า 63) รวมไปถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ซึ่งทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและร่วมรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและองค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อ ดำรงอยู่ต่อไปได้ (วชิรวัชร งามละม่อม, 2559)

นักวิชาการต่างประเทศให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ ไว้ดังนี้ ประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์ จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่า เพื่อนำไปใช้สนับสนุนการ ดำเนินการขององค์การ (Yuchman, E. and Seashor ; S.E., 1967, p. 393 อ้างถึงใน, กรุณา ภูมะลี, 2556, หน้า 15) เป็นความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคม หนึ่งในการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อวิถีดำเนินการ ทรัพยากร องค์การสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างเหมาะสม และ สามารถตอบสนองของความพอใจของกลุ่ม (Zammuto, 1982 อ้างถึงใน ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง, 2557, หน้า 27)

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การ เป็นความสามารถขององค์การในการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณตามที่กำหนดไว้ ตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดโดยมี เป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ความอยู่รอดขององค์การ

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และ บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน (วาโร เฟิงส์วัตต์, 2549, หน้า 47) ประสิทธิผลของ โรงเรียน เป็นระดับความสำเร็จหรือการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียน ที่กำหนด ทั้งด้านผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุม ถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญและความพึงพอใจของครูผู้ปฏิบัติด้วย (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 31) ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นความสามารถของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) โรงเรียน

สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง 2) โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ 4) โรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนได้ (ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง, 2557, หน้า 28) สำหรับแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991, p. 373-398) ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สมาชิกของโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจที่ดี สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนได้ Miskel and other (1983) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สามารถประเมินได้ใน 4 มิติ ได้แก่ (อ้างถึงในอาภรณ์ อ่อนคง, 2559)

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ครูใหญ่และครูในโรงเรียนสามารถดำเนินงานในโรงเรียน ทั้งการบริหารการจัดการเรียนการสอน จนสามารถทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปความสามารถทางด้านวิชาของนักเรียนและความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่ครูใหญ่และครูในโรงเรียนสามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหารและการอบรมคุณธรรมของนักเรียนนอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดีและทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนเป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของครูใหญ่และครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากลักษณะการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของครูใหญ่และครูในโรงเรียนที่ร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียน การสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ส่วนแนวคิดของ Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากร 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม (อ้างถึงในวาริ เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 49)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน เป็นความสามารถของผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีเจตคติทางบวก สมาชิกในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจที่ดี เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ประสิทธิผลโรงเรียน

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์จากแหล่งข้อมูล ดังนี้ 1) แนวทางการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 3) แผนพัฒนาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) 4) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 5) มาตรฐานการศึกษาชาติ 6) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 7) มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบสี่ (พ.ศ. 2559-2564) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวทางการประเมินประสิทธิผลโรงเรียน

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การจากการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถสรุปได้ 4 แนวทาง ดังนี้ (Robbins, 1990)

3.1.1 แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal – Attainment Approach) แนวทางการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นไปตามความหมายขององค์การที่ หมายถึง การสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะ (specific goals) ระดับการบรรลุของ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นการเน้นที่ผล (ends) มากกว่าวิธีการ (means) ฐานคติ (assumption) ของแนวทางนี้ คือ 1) องค์การต้องมีเป้าหมายแน่นอน (ultimate goals) 2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเข้าใจตรงกัน 3) เป้าหมายต้องไม่มากเกินไป 4) เป็น เป้าหมายที่มีความเห็นสอดคล้องกัน 5) วัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้และเป้าหมาย องค์การที่จะทำให้เป็นไปตามฐานคติ ควรจัดทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (operative goals) เป็นเป้าหมายเฉพาะ (specific goals) ขององค์การเพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถ วัดได้

3.1.2 แนวทางเชิงระบบ (The System Approach)

แนวทางเชิงระบบ เป็นไปตามความหมายขององค์การ ที่ว่า องค์การเป็นระบบ (Systems) ต้องการปัจจัย (inputs) มีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัย (process) และมีผลผลิต (outputs) ต้องรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ดังนั้น แนวทาง เชิงระบบมุ่งเน้นจึงหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดทรัพยากร การรักษา เสถียรภาพและความสมดุลของระบบภายในองค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสพ ผลสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นที่วิธีการ (means) มากกว่า ที่ผล (ends) ข้อดีของแนวทางระบบ คือ การทำให้ผู้บริหารตระหนักในความสำเร็จของการ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของระบบย่อยในองค์การและเหมาะสมกับองค์การที่มีเป้าหมาย คลุมเครือไม่สามารถวัดได้ เพราะสามารถใช้เกณฑ์อื่น ๆ แทนการทำให้บรรลุเป้าหมาย

3.1.3 แนวทางเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic – constituencies Approach) เป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์การแนวใหม่ ฐานคติ (assumption) ของแนวทางนี้ พิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ ให้ การสนับสนุนองค์การให้มีความอยู่รอด ความหมายของประสิทธิผลขององค์การตามแนวทาง นี้ คือ ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ในสภาพแวดล้อมขององค์การ แนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องจะคล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ คือ ทั้ง 2 แนวทางตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยภายในระบบ แต่มีจุดเน้น ต่างกัน โดยแนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่

เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

3.1.4 แนวทางการแข่งขัน – คุณค่า (The Competing – Values Approach) เป็นกรอบแนวคิดบูรณาการในการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรฐานคติของแนวคิดนี้ คือ ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีความเป็นอัตนัย (subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมินจึงไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุด การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรแนวทางนี้จะทำให้การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยกำหนดองค์ประกอบทั่วไปของเกณฑ์ประสิทธิภาพขององค์กรและใช้องค์ประกอบเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการกำหนดคุณค่าที่แข่งขันเพื่อที่จะกำหนดรูปแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะได้ในแต่ละรูปแบบ การเลือกรูปแบบประสิทธิผลขององค์กรที่เหมาะสมนั้น คุณค่าจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ประเมินขึ้นอยู่กับว่าองค์กรอยู่ในขั้นตอนใดของวงจรชีวิตขององค์กร คือ ลักษณะขององค์กร และเงื่อนไขที่เหมาะสมในการใช้แต่ละแนวทาง สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 แนวทางการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร

แนวทาง	นิยาม (องค์กรมีประสิทธิผลในขอบเขตที่)	เงื่อนไขของการใช้แนวทางนี้
แนวทางการบรรลุเป้าหมาย	องค์กรทำให้เป้าหมายที่ระบุบรรลุผล	เป้าหมายชัดเจนมีระยะเวลาแน่นอนวัดได้
แนวทางระบบ	ได้รับทรัพยากรที่จำเป็น	มีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างปัจจัยและผลผลิต
แนวทางเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ทุกฝ่ายมีความพอใจ	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องของมีอิทธิพลต่อองค์กรและองค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง
แนวทางการแข่งขัน – คุณค่า	การเน้นองค์กรในประเด็นที่สำคัญขององค์กร 4 ด้าน (คนองค์กร ความยืดหยุ่น การความคุม)	องค์กรไม่มีความชัดเจนในจุดเน้นของตนเอง หรือความสนใจในเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลง

การประเมินประสิทธิผลองค์การแบบบูรณาการของฮอย

และมิสเกล (Hoy & Miskel)

จากรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การดั้งเดิม คือ รูปแบบเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร นักวิชาการ ได้แย้งในจุดอ่อนของรูปแบบทั้งสองหลายประการ แคเมอรอน (Cameron, 1978) วิพากษ์วิจารณ์การให้เป้าหมายประเมินประสิทธิผลองค์การว่า 1) ส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายของผู้บริหารมากกว่ากลุ่มผู้เกี่ยวข้องอื่น 2) ส่วนใหญ่นักวิจัยพบว่าเป้าหมายมีหลากหลาย และขัดแย้งกัน 3) ขาดความชัดเจนในทิศทาง 4) เป้าหมายขององค์การมีลักษณะเป็นพลวัต เปลี่ยนตามบริบทและพฤติกรรม แต่รูปแบบเป้าหมายมีความคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง 5) เป้าหมายองค์การ (official goals) ทำเป็นเป้าหมายปฏิบัติค่อนข้างยาก 6) การบรรลุเป้าหมายได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่นหลายประการ Yuchtman and Seashore เสนอว่าการประเมินประสิทธิผลองค์การใช้เพียงรูปแบบเป้าหมายยังไม่เพียงพอ ส่วนรูปแบบระบบ – ทรัพยากรเป็นการเน้นการประเมินปัจจัยการผลิต ทำให้ส่วนอื่น ๆ ไม่ได้รับการประเมิน Steers (1977) เสนอว่ารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การเป็นองค์ประกอบรวม แนวทางที่เหมาะสมที่ควรที่จะนำมโนทัศน์ทั้งสองรวมกันการนำไปประยุกต์ใช้ Goodman & Pennings Steers และ Campbell ได้บูรณาการ 2 รูปแบบเข้าด้วยกัน โดยมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องที่จะประเมินอันได้แก่ เป้าหมาย พฤติกรรมที่กำหนดทิศทางของเป้าหมายและพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์การ อย่างไรก็ตามเป้าหมายของกรอบความคิดเชิงระบบทรัพยากรจะมีลักษณะหลากหลายและเป็นพลวัต กำหนดผลที่ได้รับสูงและมีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา ยิ่งกว่านั้น การบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นสามารถใช้ทรัพยากรใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายย่อยได้ ดังนั้น เมื่อใช้กรอบความคิดเชิงระบบลักษณะเป้าหมายขององค์การโดยธรรมชาติจะมีลักษณะเป็นวงจร (cyclic) จากแนวคิดดังกล่าว Hoy & Miskel (1991) จึงเสนอรูปแบบบูรณาการโดยเพิ่มลักษณะการประเมินประสิทธิผลองค์การเป็น 3 ประการ คือ พหุเกณฑ์ (multiple criteria) มิติเวลา (time dimension) และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. พหุเกณฑ์ ฮอยและมิสเกล ได้นำข้อสรุปที่เป็นข้อตกลงที่ยอมรับกันมาใช้ คือ การประเมินประสิทธิผลองค์การได้อย่างครอบคลุมและในการบูรณาการนี้ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า โดยจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญเหมาะสมและเป็นตัวแทน ซึ่งรูปแบบที่เหมาะสมในการที่จะสามารถเลือดเกณฑ์ได้ คือ รูปแบบทฤษฎีของ

พาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่า องค์การเป็นระบบความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ หน้าที่เหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการให้ได้ เรียกโดยย่อว่า “AGIL” ได้แก่ 1) การปรับตัว (Adaptation – A) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้ เช่น โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องจุดประสงค์ของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment – G) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity) 3) การบูรณาการ (Integration – I) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงานและความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity) และ 4) การรักษาสິงซ้อนแน่นภายใน (Latency – L) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมและระบบการจูงใจ ดังนั้น องค์การจะต้องทำหน้าที่ 4 ประการดังกล่าว การประเมินสิทธิผล องค์การจึงต้องใช้น้ำที่ทั้ง 4 ประการนี้เป็นมิติการประเมิน

2. มิติเวลา การประเมินสิทธิผลขององค์การ สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินจะเกี่ยวข้องกับเวลา โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (short – term) ระยะกลางและระยะยาว เช่น การประเมินสิทธิผลขององค์การสำหรับสถานศึกษา เกณฑ์ในระยะเวลาสั้น จะประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงานและความจงรักภักดี เกณฑ์ระยะกลาง จะประเมินความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาแผนการสอน ความก้าวหน้าทางอาชีพครู – อาจารย์ และความสำเร็จของนักเรียนที่จบการศึกษาไปแล้ว และเกณฑ์ระยะยาว คือ ความสามารถในการอยู่รอดของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย อาจเป็นข้อจำกัดใหม่ หรือมีความคาดหวังต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

เกณฑ์ประสิทธิผลเฉพาะต่าง ๆ อาจเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การที่เปลี่ยนไป เช่นในระยะประกอบการเริ่มแรกต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น การได้มาซึ่งทรัพยากรและเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้วเกณฑ์พื้นฐานจะ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สถานสภาพความสามารถในการผลิตประสิทธิภาพ และการกำหนดเป้าหมาย

3. กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) ใช้คำนิยามและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง มโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางเชิงสัมพัทธ์กับภาพการณ์ (Relativistic Multiple – Contingency Approach)

จากแนวคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์การแบบบูรณาการดังกล่าว ฮอยและมิสเกล นำเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การที่ เคมป์เบล (Campbell, 1977) รวบรวมไว้มาสรุปเป็น 4 มิติทั่วไป เกณฑ์เฉพาะหรือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและมโนทัศน์อื่น ๆ ที่เป็นจุดอ่อนจากรูปแบบเป้าหมายและรูปแบบระบบ – ทรัพยากร นำมาปรับให้มี 4 มิติ ตามหน้าที่ของระบบสังคมให้มีลักษณะเป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติ โดยกำหนดให้มีตัวบ่งชี้ประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายทั้ง 4 เป้าหมายและพิจารณากรอบของเวลาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินแต่ละตัวบ่งชี้ประสิทธิผล ดังตาราง 2

ตาราง 2 การประเมินประสิทธิผลขององค์การแบบบูรณาการ

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (Integration)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศขององค์การ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Conflict)
การรักษาสภาพภายใน (Latency)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศขององค์การ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Conflict)

ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามรูปแบบบูรณาการดังกล่าว สามารถดำเนินการได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ควรพิจารณากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญในการนิยามเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operative goals) ผู้วิจัยอาจพิจารณา กำหนดขึ้นเอง หรือพิจารณาจากการกำหนดนโยบายหรือตามองค์การอื่น ๆ 2) พิจารณามิติเกี่ยวกับเวลาว่ามุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว 3) ควรใช้การประเมินหลายเกณฑ์นอกจากนี้ เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลขององค์การที่สมบูรณ์ ควรใช้ผลที่ได้จากเป้าหมาย 4 มิติ

รูปแบบบูรณาการของฮอยและมิสเกล เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมแนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การต่าง ๆ เป็นการบูรณาการแนวทางการบรรลุเป้าหมายและแนวทางเชิงระบบโดยองค์การในฐานะที่เป็นระบบมีหน้าที่ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) บรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการเพื่อรักษาความมั่นคงของระบบภายใน 4) การรักษาสั่งข้อนเรนภายใน มุ่งเน้นทางปัจจัยนำเข้า กระบวนการ เปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการดังกล่าว นอกจากนี้ รูปแบบบูรณาการนี้ยังคำนึงถึงกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความพอใจในประสิทธิผลขององค์การ จึงสอดคล้องกับแนวทางเชิงกลยุทธ์ กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและมีมีโนทัศน์ในเรื่องประสิทธิผลขององค์การเกี่ยวข้องกับกรอบเวลา โดยตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับช่วงระยะเวลาในการพิจารณา คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว หรือแต่ละระยะของวงจรชีวิตขององค์การแตกต่างกัน กล่าวคือ มีตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกันตามระยะของวงจรชีวิตขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการนำวงจรชีวิตขององค์การมาพิจารณาในแนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การเชิงการแข่งขันคุณค่า

การศึกษาประสิทธิผลขององค์การ เริ่มต้นประมาณปี 1930 ด้วยรูปแบบเป้าหมาย (Goal Model) เป็นรูปแบบดั้งเดิม ใช้กันอย่างกว้างขวางในการประเมินผลขององค์การ โดยให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า ระดับของการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) มุ่งเน้นที่ผลผลิต (output) ต่อมาปี 1950 ได้พัฒนาแนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การโดยมององค์การในฐานะที่เป็นระบบ (System) ที่ต้องอาศัยทรัพยากร (System - Resource) โดยให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่าระดับที่องค์การจัดหาทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าได้สำเร็จ มุ่งเน้นที่ปัจจัยการผลิต (input) รูปแบบทั้งดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การใน

ระยะต่อมา (Bedeian, 1980 ; Zamuto, 1982 อ้างถึงใน อภรณ์ อ่อนคง, 2559) การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่า องค์การมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ประสพผลสำเร็จเพียงไร ซึ่งในการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ องค์การ เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลได้ผลตามสภาพการปฏิบัติงานโดยเลือกใช้รูปแบบที่หลากหลาย (สมหมาย เทียนสมใจ, 2556, หน้า 45)

การประเมินประสิทธิผล คือ การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจ ระดับกรม 2) ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล 3) ตัวชี้วัดร่วมระหว่างกระทรวง ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ Gibson and Other (1982) อธิบายถึงเกณฑ์ของความสำเร็จขององค์การว่าประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ 1) การผลิต (Production) 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) และ 5) การพัฒนา (Development) Caplow (1964, p. 59) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิกและ 4) ความสำเร็จขององค์การ

ส่วน Gibson (1979, p. 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนาและการหยุดยั้ง Bennis (1971, pp. 68-69) ได้เสนอผลการวิจัยไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความเจริญเติบโต (Growth) และการพัฒนา (Development) และความสามารถในการประสมประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรวมพลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการในองค์การ เป็นความสามารถในการบูรณาการ (Integration) ซึ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศ (Climate) ความขัดแย้ง (Conflict) และการสื่อความหมาย (Communication) Parson (1993, pp. 121-122) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุ

วัตถุประสงค์ (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) 4) การคงไว้ซึ่งระบบ
 ค่านิยม (Latency) Hoy & Miskel (1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมิน
 ประสิทธิภาพขององค์การโดยพิจารณาจาก ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability)
 การบรรลุเป้าหมาย (Achievement) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และ
 ความสนใจในชีวิต (Central Life Interests) แนวคิดของ Herman และ Renz (1998) ได้
 นำเสนอองค์ประกอบสองประการ คือ ประสิทธิภาพขององค์การและเกณฑ์หลักสำหรับการ
 พิจารณาประสิทธิภาพขององค์การ โดยเน้นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร เช่น หน่วยงานภาครัฐ/
 รัฐบาล โดยองค์ประกอบของประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ 1) การบรรลุพันธกิจ 2) การบรรลุ
 เป้าหมาย 3) ผลผลิตภาพ 4) คุณภาพของงาน 5) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วน
 เกณฑ์การพิจารณามีดังนี้ 1) ความยืดหยุ่นขององค์การ 2) คุณภาพของบุคลากร 3) ผลผลิต
 ภาพ 4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5) การได้มาซึ่งทรัพยากร 6) ขวัญกำลังใจของ
 บุคลากรและ 7) การมีส่วนร่วมของบุคลากร

การประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนมีนักวิชาการได้ศึกษาวิจัย
 และเสนอแนวคิดไว้ เช่น วาโร เฟ็งส์วัตส์ (2549, หน้า 50) ได้สรุปแนวคิดและเกณฑ์การ
 ประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง
 ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัด
 ความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ได้แก่ โรงเรียนมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก
 และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ
 นักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีทั้ง
 ปริมาณและคุณภาพสูงดังกล่าว ได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง
 โรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
 อย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว
 สามารถจัดซื้อ จัดจ้างและการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากร คือ ครูผู้สอนมีคุณภาพ
 ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพนักเรียนควรพิจารณาถึงส่วน
 ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติตน
 อย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพที่เกิดกับ
 ผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทาง

วิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขของค้ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียนนั้น นอกจากนี้ ปัจจัย ด้านอาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม สะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้ว ผู้บริหาร ครู มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมองเห็นความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางส่งเสริมและพัฒนางานให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครู รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัยทันสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษา นอกจากจะช่วยสร้างเสริมความเจริญเติบโตให้บุคคลทั้งด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาการส่วนต่าง ๆ เหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญาให้มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมให้สามารถนำความรู้และความสามารถรวมถึงทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขและดำเนินจิตใจให้รู้จักเหตุผล มีคุณธรรมจริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทักษะคิดทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับชั้นทั้ง 4 ด้าน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้าง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาของสังคมและปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวม ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้นและเผชิญเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ในองค์การต่าง ๆ จะประกอบด้วย คนและงาน โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา ย่อมประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียนและนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนต้องมีความสอดคล้อง ทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายไม่ล้าสมัย โรงเรียนต้องปรับตัวโดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรม สื่อการสอนใหม่ ๆ ค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ ร่มรื่น เพื่อให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การรูปแบบการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่อยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวและอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข ครูต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม สร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรมซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน (Solving Problems) องค์การต่าง ๆ หรือโรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในโรงเรียนนั้นแต่ละโรงเรียนจะกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน โดยมีเป้าหมายคือการมุ่งสู่ความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เกิดความเรียบร้อย และจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอควร หลักสูตรควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่

การจัดกิจกรรมควรจัดให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสม ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัดควรมีความยืดหยุ่นในบางเรื่อง เป็นผู้ที่สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน มีการยอมรับและเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในบางโอกาส สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากร ทุกฝ่ายย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนได้

5) การพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ครูเป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษา โรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาครู ครูต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนรู้การสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูมีภาระหน้าที่ที่ต้องทำเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน จำเป็นต้องปรับตัว พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการพัฒนาครูต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่ต้องการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การพัฒนาต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียน

6) ความสามัคคีของบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญ เนื่องจากความสามัคคีทำให้เกิดความยึดมั่นในกลุ่มจะทำให้แสดงออกในความเป็นมิตร สมาชิกมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงออกไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ สมาชิกจะมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน และเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่ม มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน รวมทั้งเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกันและกันเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมั่นคงอยู่รอดขององค์การ

7) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของครูที่อยากทำงานในโรงเรียน มีความสุขกับรายได้ สวัสดิการ ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิด

ความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศ
 แรงกายแรงใจมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อ
 ความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมกัน
 ระหว่างค่านิยมและความเชื่อของผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน ทำงานภายใต้เงื่อนไข
 เดียวกัน ทั้งหมดอาจพึงพอใจในงานต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ในงานของแต่ละบุคคล

8) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง
 การจัดบรรยากาศที่สะอาด เป็นระเบียบ มีความปลอดภัย การบริการด้านสาธารณูปโภค
 การจัดการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ เวรยามและการปกครองนักเรียน
 เพื่อให้เกิดความมีระเบียบและให้ความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินแก่นักเรียน ครู
 บุคลากรในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

การวัดคุณภาพโรงเรียนหรือสถานศึกษาว่าดีหรือไม่ สามารถ
 วัดได้ง่าย ๆ 3 เรื่องคือ 1) คุณลักษณะที่ดีของนักเรียน 2) คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนสูง
 3) ผู้ปกครองนักเรียนพึงพอใจ (ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์, เกียรติศักดิ์ ลาภจิตร, เด่นชัย
 ไตรระยะธา, สุนันท์ แสงนาโก และชนิกุล มณีรัตน์, 2553, คำนำ) โรงเรียนที่มีการจัดการ
 เป็นอย่างดีโดยแสดงให้เห็นหลักฐานการแสดงผลของนักเรียน (student performance)
 และการรับรู้ของครู (teacher perception) แสดงออกในวัฒนธรรมของการเสริมความ
 คาดหวัง ความไว้วางใจ การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างครูและการมีส่วนร่วมในการ
 พัฒนาเป้าหมายของการสอน หลักสูตรและการสอนในชั้นเรียน สิ่งที่เกิดขึ้นจากผลงานเป็น
 ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ฝังอยู่กับ
 คุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความสำคัญของการวางแผนแบบร่วมมือ
 และความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานของคณะครู (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548, หน้า 12)
 ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนหรือองค์การ ควรต้องมีตัววัดผลที่ครอบคลุมใน
 ทุกเรื่อง โดยอาจพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้ (นภดล ร่มโพธิ์, 2552) 1) การวัดความพึง
 พอใจลูกค้า ซึ่งรวมถึงลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอาจรวมถึงการรักษาลูกค้า
 และพฤติกรรมที่สำคัญของลูกค้า 2) การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การ
 วัดเกี่ยวกับสภาพตลาด 4) การวัดผลกลยุทธ์ การบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่ได้จาก
 การดำเนินกลยุทธ์ 5) การวัดคุณภาพสินค้าและบริการ 6) การวัดการดำเนินงานอย่างมี
 ประสิทธิภาพ 7) การวัดศักยภาพองค์กรในอนาคต เช่น การพัฒนาบุคลากร การวิจัย
 8) การวัดความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้้องค์การบรรลุ

วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 9) การวัดความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในองค์การมากน้อยเพียงใด

แม่แบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ NQA ของสถาบัน

มาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards and Technology) ระบุและกำหนดเกณฑ์การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศขององค์กรหรือสถาบันซึ่งจะเน้นมุมมองการจัดการองค์กรเชิงระบบ การบูรณาการกระบวนการมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีความเชื่อมโยงกันทั้งระบบเพื่อบรรลุการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กร มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (ช่วงโชติ พันธุ์เวช, 2550, หน้า 158) 1) ภาวะการนำองค์กร เป็นวิธีการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการ เรื่อง ค่านิยม การกำหนดทิศทาง เป้าหมายและความคาดหวังด้านผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร การให้ความสำคัญผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ของนักเรียนการให้อำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงการตรวจประเมินว่าองค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนที่มีความสำคัญ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติขององค์กร การนำแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติและการประเมินแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรได้กำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการตรวจประเมินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การกำหนดปัจจัยในการสร้างความสนใจของผู้เรียนและความร่วมมือที่จะสร้างความพึงพอใจและความไม่ย่อท้อในหมู่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งการบริการการศึกษา หลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ เป็นการตรวจประเมินระบบการเลือก การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การจัดการและการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และจัดการความรู้ขององค์กร 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากรใช้ตรวจประเมินองค์กรเกี่ยวกับวิธีการในการสร้างแรงจูงใจและเชื้อตอกการให้คณาจารย์และบุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งให้ไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงความพยายามขององค์กรในการสร้างรักษา สภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของคณาจารย์และบุคลากรที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพตนเองในที่สุด และ 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินการจัดการกระบวนการที่สำคัญของ

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ที่ได้	ชาญชัย อัจฉินสมมาจาร (2548)	ภาโร เฟ็งสวัลดี (2549)	ชวงโชติ พันธุ์เวช (2550)	นมาดล รมโพธิ์ (2552)	ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์และคณะ (2553)	ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557)	Caplow (1964)	Bennis (1971)	Hoy & Miskel (1991)	Parson (1993)	Herman & Renz (1998)	Sergiovanni (2001)	รวม (12 คน)
10. ความสามัคคี ของบุคลากร		✓											1
11. ความพึงพอใจในงาน ของบุคลากร		✓		✓				✓	✓				4
12. บรรยากาศและ สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน		✓						✓				✓	3
13. การกำหนดค่านิยม ทิศทาง เป้าหมายและความ คาดหวังในการทำงาน			✓										1
14. การให้ความสำคัญกับ ผู้เรียน			✓										1
15. การวัด วิเคราะห์การ จัดการเรียนรู้			✓										1
16. การจัดกระบวนการ			✓										1
17. ความพึงพอใจของ นักเรียน				✓				✓					2
18. ความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย				✓	✓			✓			✓		4
19. คะแนนเฉลี่ยของ นักเรียนสูง				✓	✓	✓			✓				4
20. ความมั่นคง							✓						1

จากตารางสังเคราะห์ 3 ตัวบ่งชี้ที่ใช้ประเมินโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจากเอกสารโดยมีผู้เสนอแนวคิดไว้ 12 แนวคิด พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ใช้พิจารณาประสิทธิผลโรงเรียนมีจำนวน 37 รายการ สรุปได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโรงเรียน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร (วารโ พึ่งสวัสดิ์ (2549), ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557) Bennis, (1971) Hoy & Miskel, (1991) และ Parson (1993))
- 2) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน (วารโ พึ่งสวัสดิ์ (2549), ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557) Hoy & Miskel (1991) และ Sergiovanni (2001))
- 3) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (วารโ พึ่งสวัสดิ์, (2549) นกตล รมโพธิ์, (2552) Herman & Renz (1998) Bennis (1971) และ Hoy & Miskel (1991))
- 4) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นกตล รมโพธิ์, (2552) ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์และคณะ (2553) Bennis (1971) และ Herman & Renz (1998))
- 5) คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนสูง (นกตล รมโพธิ์ (2552) ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์และคณะ (2553) ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557) Hoy & Miskel (1991) ผู้วิจัย กำหนดการคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 4 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30 ของงานวิจัยที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวไปสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เสนอแนะให้ปรับตัวแปร จาก 5 ตัวแปร เป็น 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความพึงพอใจในงานของครูและบุคลากร 2) ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน

3.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม นับว่าเป็นกฎหมายแม่บทในการจัดการศึกษาทุกระดับ ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116/ตอนที่ 74 ก/หน้า 1/19 สิงหาคม 2542)

ความมุ่งหมายและหลักการ ระบุไว้ในมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและ ส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของ ประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และในการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) เป็น การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การ พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในส่วนการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ 1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความ หลากหลายในการปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกัน คุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา 4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา 6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น ในการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และ พัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญเต็มที่ที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้อง ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและตามศักยภาพ และในการจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้น ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสม ของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ 1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับ ประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุง รักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา กฎบัญญัติไทย และการประยุกต์ใช้
 กฎบัญญัติ 4) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทย
 อย่างถูกต้องและ 5) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมี
 ความสุข

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา คือการจัดการกระบวนการเรียนรู้
 ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- (1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ
 และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- (2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์
 และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
- (3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการ
 ปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- (4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ
 อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะ
 อันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
- (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ
 สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และ
 มีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอน
 และผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภ
 ต่าง ๆ
- (6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสาน
 ความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนา
 ผู้เรียนตามศักยภาพ

และมาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดย
 พิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน
 การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความ
 เหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

สรุปว่า ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีความมุ่งหมาย

เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษา ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี 1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องของการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน 3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา 4) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้องและ 5) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและสถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในการบวนการเรียนการสอน

3.3 แผนการศึกษาศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่มีหน้าที่ในการพิจารณาเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬากับการศึกษาทุกระดับ ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 20 ปี เพื่อเป็นแผนแม่บทสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในช่วงระยะเวลาดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

3.3.1 แนวคิดการจัดการศึกษา

แนวคิดการจัดการศึกษา (Conceptual Design) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อ

ปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs, 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ

3.3.2 วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์
ของแผนการศึกษาแห่งชาติ

จากแนวคิดการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ดังนี้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติได้วางเป้าหมายไว้ 2 ด้าน คือ เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้

1) **3Rs** ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics)

2) **8Cs** ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวน

ทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

3.3.3 เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) 5 ประการ ซึ่งมีตัวชี้วัดเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 53 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย เป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

3.3.3.1 ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ประชากรกลุ่มอายุ 6–14 ปี ทุกคนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าที่รัฐต้องจัดให้ฟรี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าาย ผู้เรียนพิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมทุกคน และประชากรวัยแรงงานมีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เป็นต้น

3.3.3.2 ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่าายในการศึกษา 15 ปี เป็นต้น

3.3.3.3 ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ (Quality) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O–NET) แต่ละวิชาผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปเพิ่มขึ้น และคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) ของนักเรียนอายุ 15 ปีสูงขึ้น เป็นต้น

3.3.3.4 ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ร้อยละของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกลดลง มีระบบการบริหารงานบุคคล ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งมีกลไกส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา เป็นต้น

3.3.3.5 ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านการศึกษาดีขึ้น สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา และจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่ติดอันดับ 200 อันดับแรกของโลกเพิ่มขึ้น เป็นต้น

3.4 แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12

(พ.ศ.2560–2564)

จากบทสรุปสำหรับผู้บริหารของแผนพัฒนาการศึกษาชาติของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ได้ระบุไว้ว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ถือเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564 นั้น มีหลักการสำคัญ คือ “ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในภาคการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพคนของประเทศ ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ดังนั้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม” ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ฉบับนี้จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และวางเป้าหมายที่สามารถตอบสนองการพัฒนาที่สำคัญในด้านต่าง ๆ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ที่มุ่งหวังให้คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศในอนาคต ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านคุณภาพและด้านการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่มุ่งหวังให้มีการผลิตครูได้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท และมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถใช้ศักยภาพในการสอนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ ที่มุ่งหวังให้กำลังคนได้รับการผลิตและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ และมีองค์ความรู้เทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านคุณภาพ และด้านการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ที่มุ่งหวังให้การบริการการศึกษาแก่ผู้เรียนทุกกลุ่มทุกวัยในระดับที่เหมาะสมกับสภาพบริบทและสภาพพื้นที่ ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านการเข้าถึงการให้บริการและด้านความเท่าเทียม

ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา ที่มุ่งหวังให้คนไทยได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านการเข้าถึงการให้บริการด้านความเท่าเทียม และด้านประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มุ่งหวังให้มีการใช้ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า ไม่เกิดการสูญเปล่า และมีความคล่องตัว ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านประสิทธิภาพ

3.5 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นหลักสูตรสำหรับท้องถิ่นและสถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นกรอบและทิศทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำหลักสูตรและออกคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สพฐ. 293/2551 ลงวันที่ 11 กรกฎาคม 2551 เรื่อง ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ หลักการ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

3.5.1 วิสัยทัศน์ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย

ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้ง เจตคติ ที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

3.5.2 หลักการ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น

พื้นฐาน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

3.5.2.1 เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพ

ของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชน ให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล

3.5.2.2 เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชน

ทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค และมีคุณภาพ

3.5.2.3 เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจาย

อำนาจ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น

3.5.2.4 เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น

ทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลาและการจัดการเรียนรู้

3.5.2.5 เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.5.2.6 เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาใน

ระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์

3.5.3 จุดหมาย หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งพัฒนา

ผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

จึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

3.5.3.1 มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.5.3.2 มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด

การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต

3.5.3.3 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย

3.5.3.4 มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.5.3.5 มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

3.5.4 สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนี้

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1) ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2) ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิด วิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิด อย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3) ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา

และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานและการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

- 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความเป็นไทย และ 8) มีจิตสาธารณะ

3.5.5 มาตรฐานการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมดุล ต้องคำนึงถึงหลักพัฒนาการทางสมองและพหุปัญญา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 5) สุขศึกษาและพลศึกษา 6) ศิลปะ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี 8) ภาษาต่างประเทศในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ ปฏิบัติได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นมาตรฐานการเรียนรู้ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ เพราะมาตรฐานการเรียนรู้จะสะท้อนให้ทราบว่าต้องการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งรวมถึงการทดสอบระดับเขตพื้นที่

การศึกษา และการทดสอบระดับชาติ ระบบการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสะท้อนภาพการจัดการศึกษาว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ตามที่มาตรฐานการเรียนรู้กำหนดเพียงใด

3.5.6 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดระบุสิ่งที่นักเรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ รวมทั้ง คุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น ซึ่งสะท้อนถึงมาตรฐานการเรียนรู้ มีความ เฉพาะเจาะจงและมีความเป็นรูปธรรม นำไปใช้ในการกำหนดเนื้อหา จัดทำหน่วยการ เรียนรู้ จัดการเรียนรู้ การสอน และเป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการวัดประเมินผลเพื่อตรวจสอบ คุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย 1) ตัวชี้วัดชั้นปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละชั้นปี ในระดับการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษาปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 3) 2) ตัวชี้วัดช่วงชั้น เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6)

3.5.7 สารการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะหรือ กระบวนการเรียนรู้และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนทุกคนในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 8 กลุ่มสารการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) ภาษาไทย สารการเรียนรู้จะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและวัฒนธรรมการใช้ภาษา เพื่อการสื่อสาร ความชื่นชม การเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทยและภูมิใจในภาษาประจำชาติ
- 2) คณิตศาสตร์ สารการเรียนรู้ คือ การนำความรู้ทักษะและกระบวนการทาง คณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหา การดำเนินชีวิตและศึกษาต่อ การมีเหตุมีผลมีเจตคติที่ดี ต่อคณิตศาสตร์ พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ 3) วิทยาศาสตร์ สารการเรียนรู้ คือ การนำความรู้และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการศึกษา ค้นคว้าหา ความรู้และแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์คิด สร้างสรรค์และจิตวิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สารการเรียนรู้ คือ การอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสันติสุข การเป็นพลเมืองดี ศรัทธาใน หลักธรรมของศาสนา การเห็นคุณค่าของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ความรักชาติ และ ภูมิใจในความเป็นไทย 5) สุขศึกษาและพลศึกษา สารการเรียนรู้ คือ ความรู้ ทักษะและ เจตคติในการสร้างเสริมสุขภาพอนามัยของตนเองและผู้อื่น การป้องกันและปฏิบัติต่อ สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อสุขภาพอย่างถูกวิธีและทักษะในการดำเนินชีวิต 6) ศิลปะ สารการเรียนรู้ คือ ความรู้และทักษะในการคิดริเริ่ม จินตนาการ สร้างสรรค์งานศิลปะ สุนทรียภาพ และการเห็นคุณค่าทางศิลปะ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี สารการเรียนรู้ คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน การจัดการ การดำรงชีวิต การประกอบอาชีพและการใช้

เทคโนโลยี และ 8) ภาษาต่างประเทศ สารการเรียนรู้ คือ ความรู้ทักษะ เจตคติ และ วัฒนธรรม การใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร การแสวงหาความรู้และการประกอบอาชีพ โดยจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวิชาพื้นฐาน ประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมซึ่งเป็นวิชาหลักที่สถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดวิเคราะห์และเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ในสาระอื่น ๆ รวมทั้งใช้ในการแก้ปัญหาในการดำรงชีวิตและอีกกลุ่ม คือ กลุ่มวิชา รอง ประกอบด้วย สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยีและ ภาษาต่างประเทศ เป็นสาระที่ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างพื้นฐานความเป็นมนุษย์ในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิต นอกจากนี้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งจะมุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ พัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เสริมสร้างให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม สามารถจัดการตนเองได้และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักตนเอง รู้รักษ์สิ่งแวดล้อม สามารถคิดตัดสินใจ คิดแก้ปัญหา กำหนดเป้าหมาย วางแผนชีวิตทั้งด้านการเรียน และอาชีพ สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูรู้จักและเข้าใจผู้เรียน ทั้งยังเป็นกิจกรรมที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมพัฒนาผู้เรียน 2) กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความมีระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน การรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจที่เหมาะสม ความมีเหตุผล การช่วยเหลือ แบ่งปันกัน เอื้ออาทร และสมานฉันท์ โดยจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ให้ได้ปฏิบัติด้วยตนเองในทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินและปรับปรุงการทำงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้เรียน บริบทของสถานศึกษาและท้องถิ่น กิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์และนักศึกษาวิชาทหาร กิจกรรมชุมนุม ชมรม และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และท้องถิ่นตามความสนใจในลักษณะอาสาสมัคร เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบ

ความดีงาม ความเสียสละต่อสังคม มีจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมอาสาพัฒนาต่าง ๆ
กิจกรรมสร้างสรรค์สังคม

3.5.8 การจัดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญในการนำ

หลักสูตรสู่การปฏิบัติ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐาน
การเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน เป็นเป้าหมาย
สำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชน ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติตามเป้าหมายหลักสูตร
ผู้สอนพยายามคัดสรรกระบวนการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้โดยช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านสาระ
ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งปลูกฝังเสริมสร้างคุณลักษณะ
อันพึงประสงค์ พัฒนาทักษะต่าง ๆ อันเป็นสมรรถนะสำคัญให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย

3.5.8.1 หลักการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้

ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนมี
ความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์
ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาตาม
ธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทาง
สมองเน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้ และคุณธรรม

3.5.8.2 กระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน

เป็นสำคัญ ผู้เรียนจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือที่จะนำพา
ตนเองไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน อาทิ
กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด
กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้
จากประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง กระบวนการจัดการ
กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะ
นิสัย กระบวนการเหล่านี้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนควรได้รับการฝึกฝน
พัฒนา เพราะจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร
ดังนั้น ผู้สอนจึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้
สามารถเลือกใช้จัดการกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5.8.3 การออกแบบการจัดการเรียนรู้ผู้สอนต้องศึกษา

หลักสูตรสถานศึกษาให้เข้าใจถึงมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน แล้วจึงพิจารณา ออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและบรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนด

3.5.9 บทบาทของผู้สอนและผู้เรียน การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร ทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาท ดังนี้

บทบาทของผู้สอน มีดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็น รายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการเรียนรู้ ที่ทำทหายความสามารถ ของผู้เรียน 2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้และทักษะ กระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ 3) ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองของความแตกต่างระหว่าง บุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย 4) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการ เรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ 5) จัดเตรียมและเลือกใช้สื่อให้เหมาะสม กับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียน การสอน 6) ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับ ธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน 7) วิเคราะห์ผลการประเมินมาใช้ในการ ซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

บทบาทของผู้เรียน ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมาย วางแผน และรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง 2) เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งการ เรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ ตั้งคำถาม คิดหาคำตอบหรือหาแนวทางแก้ปัญหา ด้วยวิธีการต่าง ๆ 3) ลงมือปฏิบัติจริง สร้างสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ 4) มีปฏิสัมพันธ์ ทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มและครู 5) ประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.5.10 สื่อการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือส่งเสริมสนับสนุนการจัดการ กระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้ ทักษะกระบวนการและคุณลักษณะตาม มาตรฐานของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อการเรียนรู้มีหลากหลายประเภท ทั้งสื่อ ธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี และเครือข่ายการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีในท้องถิ่น การเลือกใช้สื่อควรเลือกให้มีความเหมาะสมกับระดับพัฒนาการ และลีลาการเรียนรู้ ที่หลากหลายของผู้เรียน การจัดหาสื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถจัดทำและ

พัฒนาตัวเอง หรือปรับปรุงเลือกใช้อย่างมีคุณภาพจากสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบตัวเพื่อนำมาใช้ประกอบในการจัดการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมและสื่อสารให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยสถานศึกษาควรจัดให้ได้อย่างพอเพียง เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานควรดำเนินการดังนี้ 1) จัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศการเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในสถานศึกษาและในชุมชน เพื่อการศึกษา ค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ ระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน สังคมโลก 2) จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน เสริมความรู้ให้ผู้สอน รวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้ 3) เลือกและใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 4) ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่เลือกใช้อย่างเป็นระบบ 5) ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) จัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอ

ในการจัดทำ การเลือกใช้ และการประเมินคุณภาพสื่อการเรียนรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญของสื่อการเรียนรู้ เช่น ความสอดคล้องกับหลักสูตร วัตถุประสงค์การเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน เนื้อหา มีความถูกต้องและทันสมัย ไม่กระทบความมั่นคงของชาติ ไม่ขัดต่อศีลธรรม มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง รูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจง่าย และน่าสนใจ

3.5.11 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานสองประการ คือ 1) การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนและเพื่อตัดสินผลการเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาและประเมินตามตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ 2) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดง

พัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ มีรายละเอียด ดังนี้

1) การประเมินระดับชั้นเรียน เป็นการวัดและประเมินผลที่อยู่ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนดำเนินการเป็นปกติและสม่ำเสมอ ในการจัดการเรียนการสอน ใช้เทคนิคการประเมินอย่างหลากหลาย เช่น การซักถาม การสังเกต การตรวจการบ้าน การประเมินโครงงาน การประเมินชิ้นงาน/ ภาระงาน แฟ้มสะสมงาน การใช้แบบทดสอบ ฯลฯ โดยผู้สอนเป็นผู้ประเมินเองหรือเปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ผู้ปกครองร่วมประเมิน ในกรณีที่ไม่ว่านตัวชี้วัดให้มีการสอนซ่อมเสริม การประเมินระดับชั้นเรียนเป็นการตรวจสอบว่า ผู้เรียนมีพัฒนาการความก้าวหน้าในการเรียนรู้ อันเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด มีสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมในด้านใด นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลให้ผู้สอนใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนของตนด้วย ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด

2) การประเมินระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินที่สถานศึกษาดำเนินการเพื่อตัดสินผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายปี/รายภาค ผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ว่าส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้เรียนมีจุดพัฒนาในด้านใด รวมทั้งสามารถนำผลการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับชาติ ผลการประเมินระดับสถานศึกษาจะเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงนโยบาย หลักสูตร โครงการ หรือวิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาและการรายงานผลการจัดการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน

3) การประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตร

แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาตามภาวะความรับผิดชอบ สามารถดำเนินการโดยประเมินคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้วยข้อสอบมาตรฐานที่จัดทำและดำเนินการโดยเขตพื้นที่การศึกษา หรือด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด ในการดำเนินการจัดสอบ นอกจากนี้ยังได้ จากการตรวจสอบทบทวนข้อมูลจากการประเมินระดับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) การประเมินระดับชาติ เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียน ในระดับชาติตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมิน ผลจากการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการเทียบเคียงคุณภาพการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในระดับ นโยบายของประเทศ

การประเมินในระดับต่าง ๆ ข้างต้น เป็นประโยชน์ต่อ

สถานศึกษาในการตรวจสอบทบทวนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ถือเป็นภาวะความรับผิดชอบ ของสถานศึกษาที่จะต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพบนพื้นฐาน ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่จำแนกตาม สภาพปัญหาและความต้องการ ได้แก่ กลุ่มผู้เรียนทั่วไป กลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถ พิเศษ กลุ่มผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาด้านวินัยและ พฤติกรรม กลุ่มผู้เรียนที่ปฏิเสธโรงเรียน กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม กลุ่มพิการทางร่างกายและสติปัญญา เป็นต้น ข้อมูลจากการประเมินจึงเป็นหัวใจของ สถานศึกษาในการดำเนินการช่วยเหลือผู้เรียนได้ทันท่วงที ปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการ พัฒนาและประสบความสำเร็จในการเรียน สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาให้สอดคล้อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เป็นข้อกำหนดของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน

สรุปได้ว่า หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พุทธศักราช 2551 จัดการศึกษาเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ โดยมีจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียนเมื่อจบ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีตัวชี้วัดดังนี้ 1) มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

เห็นคุณค่าของตนเองมีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนา
ที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) มีความรู้ ความสามารถในการ
สื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต 3) มีสุขภาพกายและ
สุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย 4) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความ
เป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 5) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญา
ไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดี
งามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

3.6 เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ฉบับลงวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ.
2559 ตามที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้ปฏิรูประบบการประเมินและประกันคุณภาพ
การศึกษาทั้งภายในและภายนอกของทุกระดับก่อนจะมีการประเมินคุณภาพในรอบต่อไป
เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจ และทราบแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
สพฐ. ได้ดำเนินการปรับและพัฒนามาตรฐานดังกล่าวโดยสอดคล้องตามนโยบายของรัฐ
จุดเน้นของการปฏิรูปการศึกษา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวคิด
ว่า มาตรฐานที่กำหนดต้องสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุได้ ประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม
กระชับ สามารถสะท้อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง เน้นการประเมินสภาพจริง ไม่
ยุ่งยาก สร้างมาตรฐานระบบการประเมินเพื่อลดภาระการจัดเก็บข้อมูล และลดการจัดทำ
เอกสารที่ใช้ในการประเมิน มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายใน
ของสถานศึกษา ฉบับลงวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2559 โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
ศึกษาธิการ พลเอกดาว์พงษ์ รัตนสุวรรณ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถ
ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานฯ ฉบับลงวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2559 เป็นกรอบในการ
วางแผนและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตั้งแต่การกำหนด
มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ
สถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีมุ่งสู่มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา รวมถึง
การจัดทำรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา โดยดำเนินการวิเคราะห์ความ
เชื่อมโยงของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานการศึกษา
ขั้นพื้นฐานฯ ฉบับใหม่ และปรับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและ

แผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อมุ่งมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้กรอบ 4 มาตรฐานที่กระทรวงฯ ได้ประกาศใช้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, 11 ตุลาคม) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานฯ ฉบับนี้ มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ที่ สมศ.จะนำไปใช้เป็นกรอบมาตรฐานในการ ประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ ที่จะเกิดขึ้นต่อไป

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษา พ.ศ. 2559 มีจำนวน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานที่ 4 ระบบการ ประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล มีรายละเอียดดังนี้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

- 1) ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิด คำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น
- 2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา
- 3) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการ สื่อสาร
- 4) ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตร
- 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบ วัดระดับชาติ
- 6) ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงาน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

- 1) มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม
- 2) ความภูมิใจในท้องถิ่น และความเป็นไทย

3) ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและความ

หลากหลาย

4) สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคม

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหาร

สถานศึกษา

2.1 การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษา

กำหนดชัดเจน

2.2 การวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ

สถานศึกษา

1) การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนรอบด้าน ทุกกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม 2) การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ 3) การวางแผนและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ 4) การวางแผนและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

2.3 การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

2.4 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 การมีกระบวนการเรียนการสอนที่สร้างโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วม

3.2 การจัดการเรียนการสอนที่ยึดโยงกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น

3.3 การตรวจสอบและประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 4 ระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพการใช้ระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า มาตรฐานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2559

เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสู่เป้าหมายตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดซึ่งมุ่งเน้นที่คุณภาพผู้เรียนโดยมี ตัวชี้วัดดังนี้ ตัวชี้วัดที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน พิจารณาจาก (1) ความสามารถ ในการอ่าน เขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น (2) ความ สามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ แก้ปัญหา (3) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (4) ความ ก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตร (5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผล การสอบวัดระดับชาติและ (6) ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน พิจารณาจาก 1) มีคุณลักษณะและ ค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม 2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย 3) ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและ ความหลากหลาย 4) สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคม

3.7 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน สมศ. รอบสี่ (พ.ศ. 2559 – 2563)

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา)

ด้านที่ 1 ด้านคุณภาพศิษย์ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนเป็นคนดี ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความสามารถ ในการคิดและตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนมีทักษะชีวิต

ด้านที่ 2 ด้านคุณภาพครู/อาจารย์ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่ 5 ครู/ อาจารย์เป็นคนดี มีความสามารถ ตัวบ่งชี้ที่ 6 ครู/อาจารย์ สร้างสรรค์ห้องเรียน/แหล่ง เรียนรู้คุณภาพ ตัวบ่งชี้ที่ 7 ครู/อาจารย์มีผลงานที่นำไปใช้ประโยชน์ และตัวบ่งชี้ที่ 8 ครู/ อาจารย์ได้รับการเพิ่มพูนความรู้/ประสบการณ์

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารและธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่ 9 การดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 10 การ ดำเนินงานของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ที่ 11 การบริหารความเสี่ยงและตัวบ่งชี้ที่ 12 การพัฒนา บุคคลากรสายสนับสนุน

ด้านที่ 4 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน/สังคม ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ที่ 13 การให้ความร่วมมือที่ส่งผลต่อชุมชน/สังคม และตัวบ่งชี้ที่ 14 การให้ความร่วมมือกับ ชุมชน/สังคมที่ส่งผลต่อสถานศึกษา

ด้านที่ 5 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ประกอบด้วย
ตัวบ่งชี้ที่ 15 การส่งเสริมสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมและตัวบ่งชี้ที่ 16 การพัฒนา
สุนทรียภาพ

ด้านที่ 6 ด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่ 17
อัตลักษณ์ผู้เรียนและตัวบ่งชี้ที่ 18 เอกลักษณ์สถานศึกษา

ด้านที่ 7 ด้านมาตรการส่งเสริม ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่ 19 มาตรการ
ส่งเสริม (ภายในสถานศึกษา) ตัวบ่งชี้ที่ 20 มาตรการส่งเสริม (ภายนอกสถานศึกษา)

ตาราง 4 ด้านที่ 1 ด้านคุณภาพศิษย์ (20 คะแนน)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ ที่ 1 ผู้เรียน เป็นคนดี	1. ประเด็นการพิจารณา : ร้อยละของผู้เรียนทุกชั้นปีที่ทำงาน ทำกิจกรรม บำเพ็ญประโยชน์ 50 ไม่น้อยกว่า (นอกหลักสูตร) คนต่อจำนวนผู้เรียน/ปี/ชั่วโมง ทั้งหมด	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้ จะลดลง 1 คะแนน หาก พบว่ามีผู้เรียนทำร้าย ร่างกายผู้อื่น ลักทรัพย์ ล้วงละเมิดทางเพศ เล่น การพนัน และค้ายาเสพติด
	2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินสุ่มตรวจผู้เรียนที่ปฏิบัติ ตามหลักฐานของสถานศึกษา เช่น สมุดบันทึกความดี เป็นต้น	3	ติด ขลข โดย ครู/อาจารย์ และผู้บริหารไม่ได้ ดำเนินการแก้ไขและ ป้องกันไม่ให้เหตุการณ์ ดังกล่าวเกิดขึ้นซ้ำ

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ ที่ 2 ผู้เรียน มีความรู้ ความสามารถ ตาม หลักสูตร	ประเด็นการพิจารณา : ร้อยละ ของผู้เรียนในระดับชั้น ป.6 ม.3 และ ม.6 ที่มีผลการทดสอบ ระดับชาติ (O-NET) มีค่า T-Score \geq 40.00 ในแต่ละกลุ่ม สาระการเรียนรู้ของคะแนนรวม ทุกช่วงชั้นที่สถานศึกษาจัดการ เรียนการสอนทั้ง 8 กลุ่มสาระการ เรียนรู้	5 (0.63*8)	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้ นี้จะลดลง 1 คะแนน หาก พบว่าผู้เรียนระดับชั้น ป.3 ป.6 และ ม.3 อ่าน และเขียนภาษาไทยไม่ได้ ตามเกณฑ์
ตัวบ่งชี้ ที่ 3 ผู้เรียน มีความ สามารถในการคิด	ประเด็นการพิจารณา : ร้อยละ ของผู้เรียนระดับชั้น ป.6 ม.3 และ ม.6 ที่มีผลการทดสอบ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและ คิดสร้างสรรค์ มีค่า T-Score \geq 40.00	5 ม.3 = 2 ม.6 = 3	
ตัวบ่งชี้ ที่ 4 ผู้เรียน มีทักษะ ชีวิต	1. ประเด็นการพิจารณา 1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มี น้ำหนัก ส่วนสูง สมรรถภาพทาง กายตามเกณฑ์ 1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วม กิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิตประเภท ต่าง ๆ	1 1	

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ ที่ 4 ผู้เรียน มีทักษะ ชีวิต (ต่อ)	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>2.1 สุขภาพกายของผู้เรียน ผู้ประเมินสุ่มตรวจผู้เรียนที่มี ผู้เรียนที่มีน้ำหนัก ส่วนสูง สมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ ตามหลักการสุ่มตัวอย่าง</p>	1	
	<p>2.2 พัฒนาการสุขภาพของ ผู้เรียนสถานศึกษานำเสนอ รายชื่อผู้เรียนที่มีน้ำหนัก ส่วนสูง สมรรถภาพทางกายไม่เป็นไปตาม เกณฑ์ทั้งหมดและที่มีพัฒนาการ สุขภาพกาย ผู้ประเมินสุ่มตรวจ ตามหลักการสุ่มตัวอย่าง</p> <p>2.3 ผู้ประเมินสุ่มตรวจทักษะ ของผู้เรียนตามที่โรงเรียนส่งเสริม เช่น วายน้ำ เล่นดนตรี มีทักษะ การพิมพ์ เป็นต้น</p>		

ตาราง 5 ด้านที่ 2 ด้านคุณภาพครู/อาจารย์ (20 คะแนน)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ครู/ อาจารย์ เป็นคนที่ มีความ สามารถ	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีการระบุคุณธรรมที่โดดเด่นและมีแนวปฏิบัติร่วมกันที่นำไปสู่ความเป็นคนดีของครู/อาจารย์</p> <p>1.2 มีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับความสำเร็จของเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>1.3 มีการดำเนินงานที่ชัดเจน สม่่าเสมอ ต่อเนื่อง</p> <p>1.4 มีการส่งเสริมให้ครู/อาจารย์ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดีจนเป็นวิถีชีวิต</p> <p>1.5 มีผลการประเมินความสำเร็จ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของครูอาจารย์ที่มีลักษณะความดีตามที่กำหนด</p>	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะลดลง 1 คะแนน หากพบว่า มีครูอาจารย์ทำผิด/จรรยาบรรณ โดยต้นสังกัดมิได้/ผู้บริหารดำเนินการลงโทษ
	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>ผู้ประเมินพิจารณาพัฒนาการของคะแนน O-NET ทุกช่วงชั้นที่เปิดสอนในแต่ละกลุ่มสาระเรียนรู้ใช้บัญญัติไตรยางค์เทียบพัฒนาการของคะแนนเฉลี่ย O-NET สูงขึ้นอย่างน้อย 5 กลุ่มสาระเรียนรู้</p>	3	

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ครู/ อาจารย์ สร้างสรรค์ /ห้องเรียน แหล่ง	1. ร้อยละของห้องเรียนที่สะอาด สุขลักษณะ สวยงาม	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะ ลดลง 1 คะแนนหากพบว่า มีห้องเรียนแหล่งเรียนรู้/ คุณภาพมิได้เกิดจากการ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู/ อาจารย์
	2. ห้องเรียนแหล่งเรียนรู้คุณภาพ/ ที่เป็นต้นแบบ อย่างน้อย 1 ห้อง 2.1 ปฏิบัติได้โดยผู้เรียน สามารถเข้าใช้ได้จริง 2.2 ประหยัด ด้วยภูมิปัญญา ท้องถิ่น หรือใช้เทคโนโลยีอย่าง คุ้มค่า 2.3 ประโยชน์ผู้เรียนได้รับ ความรู้ และเกิดทักษะในการ ปฏิบัติงาน 2.4 แปลกใหม่ ประยุกต์หรือ ริเริ่ม โดยความร่วมมือกับครู/ อาจารย์ 2.5 ปลอดภัยต่อตนเอง และผู้อื่น	3	
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ครู อาจารย์มี/ ผลงานที่ นำไปใช้ ประโยชน์	1. ประเด็นการพิจารณา : ร้อยละของครู/อาจารย์ประจำที่มี ผลงาน เช่น คู่มือการสอน สื่อการ สอน สิ่งประดิษฐ์ แบบจำลอง งาน สร้างสรรค์ นวัตกรรมหรือ งานวิจัยที่นำไปใช้ในการจัดการ เรียนการสอน ซึ่งได้รับการรับรอง จากสถานศึกษาและ/หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะ ลดลง 1 คะแนน หากพบว่า 1. มีครู/อาจารย์คัดลอก หรือจ้าง วาน ให้ผู้อื่นทำ ผลงานแทนเพื่อขอวิทย ฐานะ โดยผู้บริหารมิได้มี การลงโทษ 2. มีผู้บริหาร คัดลอกหรือ จ้าง วาน ให้ ผู้อื่นทำผลงานแทนเพื่อขอ วิทยฐานะ โดยต้นสังกัด มิได้ดำเนินการลงโทษ

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ครู อาจารย์มี/ ผลงานที่ นำไปใช้ ประโยชน์ (ต่อ)	2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินตรวจสอบความสอดคล้อง ของผลงานกับการปฏิบัติงานจริงของ ครูอาจารย์/	3	
ตัวบ่งชี้ที่ 8 ครู/ อาจารย์ ได้รับการ เพิ่มพูน /ความรู้ ประสพ การณ์	1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ : ร้อยละ ของครู/อาจารย์ประจำที่มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเปิดภาค เรียน (นอกเวลาเรียน) อย่างน้อย 50	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้จะ ลดลง 1 คะแนน หากพบว่า มีครู/อาจารย์ละทิ้ง การสอน
	2. เพิ่มพูนความรู้/ประสบการณ์ : ร้อยละของครู/อาจารย์ประจำ ที่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้/ ประสบการณ์ระหว่างปิดภาคเรียน อย่างน้อย 50 ชั่วโมง/ปี/คน	3	

ตาราง 6 ด้านที่ 3 ด้านการบริหารและธรรมาภิบาลของสถานศึกษา (20 คะแนน)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 9 การดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีการกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ผู้เรียน เอกลักษณ์ สถานศึกษา และมีผลการพิจารณาแผนการปฏิบัติการประจำปี ที่ทันสมัยและปฏิบัติได้</p> <p>1.2 มีผลการพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น</p> <p>1.3 มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยเน้นการกำกับติดตาม และสนับสนุนผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด</p> <p>1.4 มีการบริหารจัดการประชุมที่ดี เช่น มีการกำหนดวันประชุมตลอดปี ไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง/ปี จัดส่งประเด็นการพิจารณาล่วงหน้า กำกับให้กรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุม ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70 ของจำนวนครั้งที่จัดประชุมทั้งปี มีการนำผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาผลประเมินภายใน (IQA) โดยต้นสังกัดและผลประเมินภายนอก</p>	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะลดลง 1 คะแนน หากพบว่ามีการจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาโดยไม่มีการจัดประชุมจริง

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 9 การ ดำเนินงาน ของ คณะกรรมการ การสถาน ศึกษา	(EQA) โดย สมศ.ไปใช้ปรับปรุง คุณภาพการศึกษา		
	2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินสัมภาษณ์บุคคลต่อไปนี้ 1. ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา	1	
	2. ผู้แทนกรรมการ 1-2 คน	1	
	3. ครู อาจารย์/3-4 คน	1	
ตัวบ่งชี้ที่ 10 การ ดำเนิน งานของ ผู้อำนวยการ	ผู้ประเมินตรวจหลักฐาน ในประเด็นดังต่อไปนี้ 1. มีระบบฐานข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน (Regular Data Monitoring) และตรวจสอบได้	1	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะ ลดลง 1 คะแนน หากพบว่า 1. มีผู้บริหารสถานศึกษา กระทำการทุจริต 2. มีคะแนน O-NET ของทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยระดับประเทศ
	2. ผลการประเมินการ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของ ผู้อำนวยการ โดยกรรมการ สถานศึกษา	1	
	3. รอยละการอ่านออกเขียน ได้ของผู้เรียน(ประถมศึกษา) และ/หรือการอ่านจับใจความ (มัธยมศึกษา) โดยผู้ประเมินสุ่ม ทดสอบผู้เรียนตามหลักการสุ่ม ตัวอย่าง	1	

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 10 การดำเนินงานของผู้อำนวยความสะดวก (ต่อ)	4. การนำผลการประเมินภายในและภายนอกมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	1	
	5. ผู้ประเมินสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นการปฏิบัติงานตามรายงานผลการประเมินตนเองและการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	1	
ตัวบ่งชี้ที่ 11 การบริหารความเสี่ยง	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีการระบุและจัดอันดับความเสี่ยงภายใน/ภายนอก ทั้งเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</p> <p>1.2 มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง</p> <p>1.3 มีการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและประเมินผลกระทบความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น</p> <p>1.4 มีการกำหนดวิธีการมาตรการ กลไกการควบคุมไม่ให้เกิด และลดความเสี่ยงให้น้อยลง มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การบริหารความเสี่ยง และ รายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง</p>	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะลดลง 1 คะแนน หากพบว่า มีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากความรุนแรง ความถี่ และ ละเอียด โดยไม่มีการแก้ไขป้องกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ ที่ 11 การ บริหาร ความเสี่ยง (ต่อ)	2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินตรวจหลักฐานที่ แสดงผลการบริหารจัดการความ เสี่ยง ดังต่อไปนี้ 2.1 สามารถควบคุมความ เสี่ยงลำดับที่ 1-5 จากที่กำหนด	1	
ตัวบ่งชี้ที่ 12 การ พัฒนา บุคลากร สาย สนับสนุน	2.2 สามารถลดความเสี่ยงได้ ทุกเรื่องจากที่กำหนด	1	
	2.3 ไม่ปรากฏเหตุการณ์ที่อยู่ นอกเหนือประเภทความเสี่ยงที่ กำหนด	1	
	2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินสุ่มสัมภาษณ์บุคลากร สายสนับสนุนในประเด็น 1. มีการพัฒนา	1	
	2. มีการพัฒนาตรงกับงาน ที่เกี่ยวข้อง	1	
	3. มีการแบ่งเบาภาระงาน ธุรการของครูอาจารย์/	1	

ตาราง 7 ด้านที่ 4 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน/สังคม (10 คะแนน)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 13 การให้ ความ ร่วมมือที่ ส่งผลต่อ ชุมชน/ องค์กร	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีเหตุผลในการกำหนดแผนงาน การนำความรู้และประสบการณ์เพื่อ ประโยชน์ต่อชุมชนสังคม/</p> <p>1.2 มีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับ ความสำเร็จของเป้าหมายไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80</p> <p>1.3 มีระบบและกลไกขับเคลื่อนสู่ การปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง</p> <p>1.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>1.5 มีผลการประเมินความพึงพอใจ ของชุมชน/สังคมต่อสถานศึกษาได้ คะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 80 จาก 100 คะแนน</p>	2	
	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมิน ตรวจสอบหลักฐานโครงการที่ประสบ ความสำเร็จที่สุด อย่างน้อย 1 โครงการ ในประเด็นดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 มีความต่อเนื่องในการ ดำเนินงานไม่น้อยกว่า 3 ปี</p> <p>2.2 มีความยั่งยืน พึ่งพาตนเอง ดำเนินงานได้โดยไม่ใช้งบประมาณ สถานศึกษา</p> <p>2.3 มีรางวัลยก/ได้รับการยอมรับ/ สังคม/ย่อง จากชุมชน</p>	1 1 1	

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 14 การให้ ความ ร่วมมือกับ ชุมชน/ องค์กรที่ ส่งผลต่อ สถาน ศึกษา	1. ประเด็นการพิจารณา : 1.1 มีเหตุผลในการกำหนดแผน ดำเนินการความร่วมมือกับชุมชน/ สังคมในด้านต่าง ๆ 1.2 มีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับ ความสำเร็จของเป้าหมายไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 1.3 มีระบบและกลไกขับเคลื่อนสู่ การปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง 1.4 มีส่วนร่วมของผู้เรียน ครู/ อาจารย์และบุคลากร 1.5 มีการประเมินผลความพึงพอใจ ของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อ ความร่วมมือกับชุมชน/สังคม ได้คะแนนผลประเมินไม่น้อยกว่า 80 จาก 100 คะแนน	2	
	2.2 มีการเผยแพร่และขยายผลใน สถานศึกษาอื่น อย่างน้อย 9 แห่ง	1	
	2.3 มีรางวัลยก/ได้รับการยอมรับ/ สังคม/ย่องจากชุมชน	1	

ตาราง 8 ด้านที่ 5 ด้านการทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (10 คะแนน)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ ที่ 15 การ ส่งเสริม สนับสนุน ศิลปะและ วัฒนธรรม	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรัก ความนิยม ความชื่นชม ความเป็นไทย</p> <p>1.2 มีกิจกรรมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีทักษะฝีมือ ด้านศิลปะและวัฒนธรรมไทยและประเพณีดั้งเดิม</p> <p>1.3 มีการจัดหางบประมาณหรือทรัพยากรสนับสนุนแหล่งเงินทุนทั้งจากภายใน/ภายนอก</p> <p>1.4 มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชน</p> <p>1.5 มีการจัดให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม</p>	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะลดลง 1 คะแนน หากพบว่ามีการดำเนินการเฉพาะกิจเพื่อรองรับการประเมินภายนอกเท่านั้น
	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>ผู้ประเมินตรวจหลักฐาน ในประเด็นดังต่อไปนี้</p> <p>2.1 มีการจัดพื้นที่เพื่อการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรม อย่างต่อเนื่อง</p>	1	
	2.2 มีความร่วมมือของผู้เรียนและบุคลากรในการจัดกิจกรรม	1	
	2.3 มีรางวัล/ได้รับการยอมรับ/ยกย่องจากชุมชน/สังคม	1	

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ ที่ 16 การ พัฒนา สุนทรียภาพ	1. ประเด็นการพิจารณา : 1.1 มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และบุคลากร 1.2 มีกิจกรรมพัฒนาโรงเรียน 1.3 มีกิจกรรมสืบสาน ประเพณี 1.4 มีกิจกรรมพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชน 1.5 มีการประมวลความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการดำเนิน โครงการและผลกระทบที่มีต่อ ผู้เรียน สถานศึกษา หรือชุมชน	2	คะแนนที่ได้ในตัวบ่งชี้นี้จะ ลดลง 1 คะแนน หากพบว่า มีการดำเนินการเฉพาะกิจ เพื่อรองรับการประเมิน ภายนอกเท่านั้น
	2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินตรวจสอบสภาพจริงใน ประเด็นต่อไปนี้ 2.1 อาคารสถานที่เป็น ระเบียบเรียบร้อยเอื้อต่อการ ใช้งาน	1	
	2.2 ภูมิสถาปัตยกรรม มีความ สอดคล้องกับธรรมชาติเป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม	1	
	2.3 สภาพแวดล้อมสะอาด สุขลักษณะและสวยงาม	1	

ตาราง 9 ด้านที่ 6 ด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ (10 คะแนน)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 17 อัตลักษณ์ ผู้เรียน	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีเหตุผลในการกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนของสถานศึกษาที่เหมาะสมและปฏิบัติได้</p> <p>1.2 มีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับความสำเร็จของเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>1.3 มีระบบและกลไกขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง</p> <p>1.4 มีส่วนร่วมของผู้เรียน ครู/อาจารย์ บุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>1.5 มีการประเมินผลผู้เรียนที่ปรากฏอัตลักษณ์ ได้คะแนนผลประเมินไม่น้อยกว่า 80 จาก 100 คะแนน</p>	2	
	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>ผู้ประเมินสุ่มตรวจเพื่อยืนยันอัตลักษณ์ของผู้เรียนตามหลักการสุ่มตัวอย่าง</p>	3	

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 18 เอกลักษณ์ สถาน ศึกษา	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีเหตุในการกำหนดเอกลักษณ์สถานศึกษาที่เหมาะสมและปฏิบัติได้</p> <p>1.2 มีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับความสำเร็จของเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>1.3 มีระบบและกลไกขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง</p> <p>1.4 มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด</p> <p>1.5 มีผลการประเมินที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจากประชาคมได้ คะแนนผลประเมิน ไม่น้อยกว่า 80 จาก 100 คะแนน</p>	2	
	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินตรวจหลักฐาน ประเด็นต่อไปนี้</p> <p>2.1 เป็นแหล่งเรียนรู้ในการศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับเอกลักษณ์สถานศึกษา</p>	1	
	<p>2.2 มีรางวัลยก/ได้รับการยอมรับ/ ย่องในมิติต่าง ๆ</p>	1	
	<p>2.3 มีความเป็น วิธีการ "ต้นแบบ" ดำเนินการสู่ความสำเร็จ และมีการถ่ายทอดความรู้ด้านกระบวนการสู่สถานศึกษาอื่น</p>	1	

ตาราง 10 ด้านที่ 7 ด้านมาตรการส่งเสริม (10 คะแนน)

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 19 มาตรการ ส่งเสริม (ภายใน สถาน ศึกษา)	<p>1. ความสามารถด้าน ภาษาอังกฤษ ของผู้เรียนก่อน สำเร็จการศึกษา</p> <p>พิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้หลักฐานแรกเข้าและหรือ/ สำเร็จการศึกษา หรือ 2. ใช้คะแนนจากคะแนนทดสอบ ภาษาอังกฤษของสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> - ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ไม่ต่ำกว่าระดับ A1 ตามมาตรฐาน CEFR(The Common European Framework of Reference for Languages) หรือเทียบเท่า - ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ไม่ต่ำกว่าระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือเทียบเท่า 	2	
	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>ผู้ประเมินทดสอบผู้เรียนก่อนสำเร็จ การศึกษา ตามกลุ่มตัวอย่างที่ สถานศึกษานำเสนอตามเกณฑ์ที่ กำหนด</p>	3	

ตาราง 10 (ต่อ)

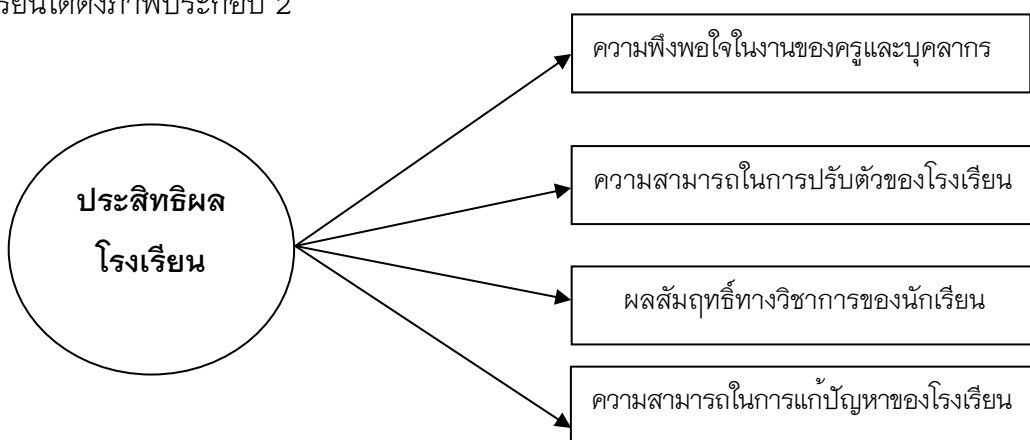
ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	เงื่อนไข
ตัวบ่งชี้ที่ 20 มาตรการส่งเสริม ภายนอก) (สถานศึกษา	<p>1. ประเด็นการพิจารณา :</p> <p>1.1 มีเหตุผลในการกำหนดความร่วมมือ และหรือช่วยเหลือชุมชน สังคมรอบสถานศึกษา</p> <p>1.2 มีการกำหนดตัวบ่งชี้และระดับความสำเร็จของเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80</p> <p>1.3 มีแนวปฏิบัติและกระบวนการที่ชัดเจนและต่อเนื่อง</p> <p>1.4 มีระบบและกลไกขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>1.5 มีผลการประเมินการแก้ปัญหาที่มีสัมฤทธิ์ผลตรงตามความต้องการของชุมชน ได้คะแนน ผลการประเมินไม่น้อยกว่า 80 จาก 100 คะแนน</p>	2	
	<p>2. หลักฐานเชิงประจักษ์ : ผู้ประเมินตรวจหลักฐานในประเด็นดังนี้</p> <p>2.1 มีผลการช่วยเหลือ/ความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นในการพัฒนาวิชาการอย่างน้อย 9 แห่ง</p>	1	
	<p>2.2 มีผลความร่วมมือกับท้องถิ่น/ชุมชน/สังคม/จังหวัด ในการป้องกันแก้ปัญหา และ/หรือการพัฒนาตามบริบทของพื้นที่ อย่างน้อย 3 ประเด็น</p>	1	
	<p>2.3 มีรางวัล/ได้รับการยอมรับ/ยกย่องระดับชาติ/นานาชาติ</p>	1	

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้เกณฑ์การประเมิน สมศ.รอบสี่ (พ.ศ. 2559–2563) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านคุณภาพศิษย์ ด้านที่ 2 ด้านคุณภาพครู/อาจารย์ ด้านที่ 3 ด้านการบริหาร และธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ด้านที่ 4 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน/สังคม ด้านที่ 5 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านที่ 6 ด้านอัตลักษณ์/เอกลักษณ์ และด้านที่ 7 ด้านมาตรการส่งเสริม

จากผลการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานรอบสี่ (พ.ศ. 2559–2564) ซึ่งผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพของโรงเรียน จำนวน 4 องค์ประกอบ งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมาย คือผลสำเร็จของการจัดการศึกษาคือผู้เรียน จึงกำหนดตัวบ่งชี้สำหรับวัดประสิทธิผลของ โรงเรียนไว้ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ความพึงพอใจในงานของครูและบุคลากร
- องค์ประกอบที่ 2 ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียน
- องค์ประกอบที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของนักเรียน
- องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน

จากองค์ประกอบดังกล่าว สามารถเขียนตัวแบบการวัดประสิทธิผลของ โรงเรียนได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน

ตอนที่ 2 สภาพการณ์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวโน้มการบริหารจัดการโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก

ในปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็ก หรือโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะจำนวนนักเรียนลดน้อยลงจากอัตราการเกิดที่ลดลง และพ่อแม่นิยมส่งลูกไปเรียนในเมืองมากขึ้น จากข้อมูลปี 2558 ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) พบว่า โรงเรียนที่มีนักเรียน 1-20 คน มี 1,059 โรงเรียน, นักเรียน 21-40 คน มี 2,488 โรงเรียน, นักเรียน 41-60 คน มี 3,388 โรงเรียน, นักเรียน 61-80 คน มี 3,515 โรงเรียน, นักเรียน 81-100 คน มี 2,768 โรงเรียน และนักเรียน 100-120 คน มี 2,359 โรงเรียน รวมโรงเรียนขนาดเล็กทั้งสิ้น 15,577 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, หน้า 17) และโรงเรียนขนาดเล็กมักถูกตั้งคำถามเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ดังที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายยุบและควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กอยู่เสมอ เช่น เมื่อปี 2554 ต้องการยุบโรงเรียนขนาดเล็ก 7,000 แห่งภายในปี 2561 แต่อีกด้านหนึ่ง นโยบายดังกล่าวก็มักถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า ยิ่งทำให้ความไม่เป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในระบบการศึกษาสูงขึ้น สร้างภาระและต้นทุนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในพื้นที่ด้อยโอกาส เช่น นักเรียนอาจต้องออกจากโรงเรียน ผู้ปกครองต้องรับค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เป็นต้น

การมีโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้เพียงพอ กล่าวคือ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า มีข้อจำกัดด้านการใช้ครูหรือไม่สามารถจัดครูได้ครบชั้น และขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาส่งผลให้คุณภาพการศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศนโยบาย ยุบโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนจำนวนไม่ถึง 60 คน และให้ย้ายไปเรียนที่โรงเรียนอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง โดยให้เหตุผลสำคัญสองประการ คือ รัฐบาลไม่มีกำลังงบประมาณพัฒนาโรงเรียนทุกแห่ง และไม่สามารถนำงบประมาณจากเงินภาษีมาดูแลทุกโรงเรียนได้เท่าเทียมกัน จะเห็นได้จากข่าวความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก ดังเช่น “เผยปฏิรูปการศึกษารอบ 2 สพฐ. มีแผนยุบโรงเรียนขนาดเล็กโดยไม่ปีบั้งดับลง 50 เปอร์เซ็นต์หรือ 7,000 โรงจาก 1.4 หมื่นโรงภายใน 10 ปี เร่ง สพฐ.และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ทำข้อตกลงในการทำงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบลให้เกิดคุณภาพ พร้อมทุ่มงบประมาณสร้างโรงเรียนดีประจำทุกท้องถิ่น”

นายสมเกียรติ ชอบผล รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) กล่าวว่า ภายใต้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 จะดำเนินการตั้งแต่
ปี 2553-2561 สพฐ. ตั้งเป้าว่าเมื่อสิ้นสุดการปฏิรูปการศึกษารอบ 2 แล้ว จะส่งผลให้เกิด
การยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กได้โดยไม่ต้องบีบบังคับใด ๆ ได้ประมาณ 7,000 โรงเรียน หรือ
50% ของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่ถึง 1.4 หมื่นโรงทั่วประเทศจะทำให้การบริหารจัดการ
ทรัพยากรและงบประมาณด้านการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ต้องกระจาย
งบประมาณไปตามโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่เป็นหมื่นโรง ขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่ง
เองก็ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้คุณภาพ เพราะต้องบริหารจัดการในภาวะขาด
แคลนงบประมาณและบุคลากร ทั้งนี้ การยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กนั้น สพฐ. จะไม่ใช้วิธีบีบ
บังคับแต่จะปล่อยให้ไปตามธรรมชาติ (สุวิทย์ ยอดสละ, 2554)

จากกระแสยุบโรงเรียนขนาดเล็กสะท้อนปัญหาการศึกษาไทยได้ไม่น้อย
ยิ่งนโยบายของเลขาธิการ กพฐ. ให้มีการยุบโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดทั้งหมด 14,816 โรงเรียน
ทั่วประเทศ ทำให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้กระทั่งนักเรียนเอง
ต่างก็ได้รับผลกระทบและเกิดการวิตกกังวลไปตาม ๆ กัน ผลจากการยุบโรงเรียนขนาดเล็ก
สะท้อนข้อเท็จจริงหลายประการ ดังนี้ (มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ (มสช.) ประการแรก
การไม่เคารพสิทธิเด็ก เนื่องจากเด็กอนุบาลและประถมควรจะได้อยู่กับชุมชนและครอบครัว
ให้มากที่สุด เพื่อให้รู้สึกเกิดความผูกพันกับครอบครัวและชุมชน การยุบโรงเรียนขนาดเล็ก
จึงสะท้อนวิถีคิดในการจัดการศึกษาของรัฐ ว่ายังไม่เปิดประตูออกไปนอกห้อง
เรียนทำให้ไม่เห็นความสำคัญของชุมชน ประการที่ 2 การไม่คำนึงถึงสวัสดิภาพของเด็ก
ในการเดินทาง โดยเฉพาะการเดินทางในป่าดงดอยที่ถนนหนทางยังไม่ปลอดภัย หากยุบ
โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชน ก็จะทำให้เด็กต้องเดินทางไกลหลายกิโลเมตรผ่านเส้นทาง
ที่ไม่ปลอดภัยเพื่อไปเรียนหนังสือ ประการที่ 3 กระทรวงศึกษาธิการยังไม่เชื่อถือใน
หลักการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนในการจัดการศึกษา ประการที่ 4 การมีส่วนร่วม
รวมในการกำกับดูแล กล่าวคือ ระบบเขตพื้นที่การศึกษาที่ประเทศไทยลอกนโยบายมาจาก
ประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น เป็นระบบที่มีอำนาจมากเกินไป ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่าง
โรงเรียนกับครอบครัวและชุมชนห่างเหิน ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเผชิญปัญหานี้
มากกว่าครึ่งศตวรรษแล้ว ได้แก้ปัญหานี้ด้วยการลดอำนาจเขตพื้นที่การศึกษาลงและถ่าย
โอนอำนาจไปที่คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีที่มาจาก การเลือกตั้ง ทำให้เอื้อเกิดการ
กำกับตรวจสอบโดยชุมชนท้องถิ่น ประการที่ 5 การไม่เคารพกฎหมายของกระทรวง

ศึกษาธิการ อาทิ การต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสทางการศึกษาเสมอกัน นโยบายที่กล่าวว่า “ทั่วถึง มีคุณภาพ และไม่เก็บค่าใช้จ่าย” ยังไม่เป็นจริงแม้แต่ข้อเดียว ขณะที่เรื่อง การมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดบรรยากาศการเรียนรู้อะไรและเรื่องการถ่ายโอนความรู้ยังทำไม่ได้ กล่าวโดยสรุปคือ นโยบายการยุบโรงเรียนขนาดเล็กของกระทรวงศึกษาธิการเป็นการตั้งโจทย์ผิดหรือไม่ แทนที่จะมองว่าโรงเรียนที่มีผู้เรียนจำนวนน้อยควรจะต้องจัดการอย่างไร ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการต้องปรับวิสัยทัศน์โดยการตั้งโจทย์ใหม่ ไม่ใช่การสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กในการจัดการศึกษาร่วมกับชุมชนอย่างต่อเนื่องแต่ต้องสนับสนุนการศึกษาทางเลือกที่นับวันมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และควรเพิ่มการศึกษาเรื่องสิทธิมนุษยชนเข้าไปในหลักสูตร เพื่อให้เยาวชนตระหนักถึงสิทธิอันพึงมีพึงได้และป้องกันปัญหาการละเมิดสิทธิของประชาชนในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องให้อำนาจชุมชนผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยให้ชุมชนร่วมกันเลือกสรรตัวแทนเข้ามากำกับนโยบายสถานศึกษาของชุมชน และช่วยกันหามาตรการในการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างจริงจัง และทั้งหมดนี้คือความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันหลากหลายจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ล้วนมีความเห็นร่วมกันว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาของบุตรหลานผู้ด้อยโอกาสในบริบทของสังคมไทย

จากการศึกษาสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก

(สุรศักดิ์ ปาเส, 2553) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กยังคงมีปัญหาอย่างต่อเนื่องในประเด็นสำคัญด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านวิชาการ

1.1 ขาดแคลนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยไม่เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นที่จะใช้เหมาะสม

1.2 ขาดแคลนหนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการ ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย

1.3 ครูขาดประสบการณ์ในการสร้าง/ใช้สื่อการเรียนการสอน และขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม

1.4 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีปัญหาการคิดวิเคราะห์และการคิดคำนวณ

1.5 นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการเรียน

1.6 พื้นฐานความรู้ของนักเรียนแตกต่างกันทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูมีความยากยิ่งขึ้นกว่าปกติ

2. ด้านบุคลากร

2.1 บุคลากรครูมีความรู้ไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด นอกจากนี้ครูยังต้องรับภาระหนัก สอนหลายระดับ หลายรายวิชาพร้อมกันไป

2.2 ครูขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงทำงานได้โดยไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3 บุคลากรมีการย้ายบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ปฏิบัติ

2.4 ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

2.5 บุคลากรบางส่วนเป็นครูอัตราจ้าง ระยะเวลาที่ทำการจ้างสั้น

2.6 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะกระบวนการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษามีน้อย

2.7 สวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ที่พักอาศัย พาหนะ สาธารณูปโภค ฯลฯ ให้กับบุคลากรมีน้อยครูประสบปัญหาการเดินทางที่ไกล มีความยากลำบาก ไม่สะดวก ทำให้เกิดความเครียดและความกังวลใจหลายประการ

2.8 ขาดผู้นำที่เข้มแข็งหรือขาดผู้บริหารที่จะบริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลายาวนาน ต้องให้ครูผู้สอน หรือครูบรรจุใหม่ทำหน้าที่แทน ทำให้โรงเรียนไม่พัฒนาเท่าที่ควร

3. ด้านอาคารสถานที่/สื่อวัสดุ/อุปกรณ์/ครุภัณฑ์

3.1 สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน ขาดความปลอดภัย

3.2 อาคารเรียน อาคารประกอบไม่เพียงพอกับความต้องการขาดห้องปฏิบัติการ สถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก

3.3 ขาดวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์

3.4 ขาดเครื่องมือสื่อสาร โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

4. ด้านการบริหารจัดการ

4.1 จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอ/คุ้มค่าต่อการจัดกิจกรรม เด็กในเขตบริการไปเรียนที่โรงเรียนที่ไกลออกไป เนื่องจากผู้ปกครองมีความเห็นว่ามีความพร้อมและมีคุณภาพมากกว่า

4.2 โรงเรียนบางแห่งตั้งอยู่ห่างไกลจากชุมชน ทำให้เกิดปัญหาการเดินทางมาเรียนของนักเรียนขณะที่ค่าพาหนะที่มีสำหรับจ่ายให้เพื่อการนี้มีจำกัด

4.3 ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ตลอดจนการเรียนของบุตรหลานได้มากเท่าที่ควร

4.4 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และนำผลของการประเมินงาน/โครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุงพัฒนางาน ยังมีน้อย

4.5 การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของครูและโรงเรียน

4.6 ขาดการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง หรือที่อื่น ๆ ที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4.7 ขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน

4.8 ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กของ สพฐ. (2554) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งในแต่ละด้าน มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

4.8.1 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ การจัดการศึกษาในอดีตรัฐบาลมุ่งเน้นการจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่เพื่อการขยายโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนทุกคนได้เข้าเรียน แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ตอนต้น ดังนั้นจึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มี

ลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกล ความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าวมีปัญหาในการเดินทางไปเรียน ทั้งโรงเรียนยังขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ

4.8.2 ปัญหาด้านการเรียนการสอน ในด้านการเรียนการสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลา และเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำนวนหนึ่งต้องปฏิบัติ ทั้งในสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย ซึ่งในท้ายที่สุดก็ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย

4.8.3 ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนที่ผ่านมาได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลายๆ เกณฑ์ ซึ่งขนาดโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรรเนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าวมีความยากจน สำหรับตัวป้อนด้านนักเรียนนั้น พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่ยากจน

4.8.4 ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่ผ่านมานั้น ถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ในบางพื้นที่ ชุมชนผู้ปกครอง มีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร

2. บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนขนาดเล็ก

เครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก 4 ภาค (2555) ได้กล่าวถึง สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กที่ด้อยคุณภาพเป็นจำนวนมาก เกิดจากความล้มเหลวของกระทรวงศึกษาธิการในการบริหารการศึกษาของชาติให้บรรลุตามเป้าหมายในมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปี 2542 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยใช้มาตรการที่บั่นทอนคุณภาพของโรงเรียนในท้องถิ่น คือ เกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ที่ระบุเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในระดับก่อนประถม ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา กรณีโรงเรียนที่มีนักเรียน 120 คนลงมา กำหนดให้สถานศึกษามีจำนวนครูตามสัดส่วนของนักเรียนดังนี้

นักเรียน 20 คน ลงมา ต่อครูผู้สอน 1 คน

นักเรียน 21 – 40 คน ต่อครูผู้สอน 2 คน

นักเรียน 41 – 60 คน ต่อครูผู้สอน 3 คน

นักเรียน 61 – 80 คน ต่อครูผู้สอน 4 คน

นักเรียน 81 – 100 คน ต่อครูผู้สอน 5 คน

นักเรียน 101 – 120 คน ต่อครูผู้สอน 6 คน

อีกมาตรการหนึ่ง คือ การที่ สพฐ. จัดสรรเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวตามจำนวนนักเรียนโดยมีจำนวนเงินเท่ากัน ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน นอกเหนือจากนี้จำนวนเงินค่าใช้จ่ายรายหัวมีจำนวนต่ำไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายจริง ดังนั้นสภาพที่จำนวนครู และงบประมาณน้อยกลายเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ปกครองขาดความมั่นใจในโรงเรียน บางส่วนที่มีเงื่อนไขทางการเงินที่ดีจึงส่งลูกหลานไปโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ จึงส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น สิ่งนี้สะท้อนถึงความเหลื่อมล้ำของคุณภาพการศึกษาระหว่างโรงเรียนในเมืองกับโรงเรียนในชนบททางไกล ซึ่งเป็นปัญหาการศึกษาที่ส่งสมมานานผนวกกับช่องทางชีวิตในอนาคตที่จำกัดภายใต้ระบบทุนนิยม ทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองที่มีฐานะปานกลางต้องเตรียมความสามารถในการแข่งขันให้แก่ลูกหลานด้วยการสนับสนุนให้ได้เรียนโรงเรียนในตัวเมือง เนื่องจากเห็นว่ามีคุณภาพดีกว่า

ยิ่งไปกว่านั้นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กล้มเหลวในการจัดการศึกษา คือ การขาดผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความตั้งใจจริงในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา ผลจากการล้มเหลอรับฟังความเห็นของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและนักเรียนในปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้ง 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือจัดโดยสมาคมสภาการศึกษาทางเลือกไทย พบว่า ผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้ามารับตำแหน่งนั้นส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นเพียงรอคอยที่จะย้ายตนเองไปสู่สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ระหว่างนั้นจึงไม่ได้ตั้งใจพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง ดังนั้น การมุ่งเน้นการยุบเลิกแทนที่จะมุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงทำให้ช่องว่างของคุณภาพการศึกษาระหว่างโรงเรียนในเมืองกับโรงเรียนในชนบทมีมากขึ้น นอกจากนี้ นโยบายการทยอยยุบเลิกหรือยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ยังทำให้โรงเรียนขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประจำหมู่บ้านแยกตัวขาดออกจากชุมชนโดยสิ้นเชิง เมื่อโรงเรียนใหม่ของลูกหลานอยู่ห่างไกลจากหมู่บ้านไปหลายกิโลเมตรและเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ก็เกินกำลังของพ่อแม่ผู้ปกครองจากหมู่บ้านที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหรือมีสิทธิเสียงในโรงเรียนได้ ผู้ปกครองต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นจากการเดินทางและค่าอาหาร รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่น้อยลงระหว่างเด็กกับครอบครัวและชุมชน เนื่องจากเด็ก ๆ ต้องตื่นแต่เช้ามืดเพื่อเดินทางไปโรงเรียนและจะกลับมาอีกครั้งก็ในช่วงเกือบพลบค่ำ ดังนั้นนโยบายการยุบเลิกหรือยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กยังแสดงถึงความไม่สอดคล้องในเชิงนโยบายเนื่องจากนโยบายนี้ขัดแย้งกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้ความสำคัญการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาแก่ท้องถิ่น นโยบายการยุบเลิกหรือยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กแสดงให้เห็นถึงความพยายามผูกขาดอำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาของฝ่ายบริหารและหน่วยราชการที่ไม่เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาวบ้าน พ่อแม่ ผู้ปกครองและเด็กนักเรียนที่จะได้รับผลกระทบ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่อย่างใด อีกทั้งยังเป็นนโยบายที่ไม่ได้ตระหนักว่าผู้คนที่ท้องถิ่นมีทุนเดิมในการจัดการศึกษา หรือมีระบบสร้างการเรียนรู้ให้กับลูกหลานอย่างไร รวมทั้งละเลยประวัติศาสตร์ชุมชนและความภาคภูมิใจของผู้คนในท้องถิ่นที่ได้ร่วมมือกันก่อตั้งและสนับสนุนโรงเรียนมาตั้งแต่อดีต ขณะเดียวกันหากพิจารณาในบริบทเศรษฐกิจ การเมืองที่กว้างขึ้นแล้ว จะพบว่าทั้งกฎหมายและนโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กและเยาวชนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ

และนโยบายการยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก ต่างก็มีสถานะร่วมกันในการพยายามทำให้การจัดการศึกษาตอบสนองต่อระบบทุนนิยมอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นหัวใจหลักของระบบทุนนิยมอุตสาหกรรมได้ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการศึกษาจนนำมาสู่การเดินหน้ายุบเลิกหรือยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่คุ้มค่าแก่การลงทุนในที่สุด ขณะเดียวกันปัญหาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็กที่กระทรวงศึกษาไม่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่โรงเรียนที่อยู่ห่างไกล ทั้งในแง่อุปกรณ์ เทคโนโลยีและในแง่การกระจายบุคลากร ดังตัวแทนครูได้ให้ความเห็นไว้ว่า “ทุกวันนี้การกระจายทรัพยากรทางการศึกษาไม่เท่าเทียม บุคลากรไปนั่งทำงานในเขตพื้นที่ แต่ในขณะที่โรงเรียนในชุมชน ครูคนเดียวแต่ต้องสอนถึง 8 สาระการเรียนรู้ นี่คือ “ความไม่เท่าเทียม” (<http://prachatai.com/journal/2011/05/35145>, 27 พฤษภาคม 2554)

จากบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น สามารถจำแนกโรงเรียนขนาดเล็ก ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้ดังนี้ (สพฐ., 2550, [www.http://school.obec.go.th/supsurat2/Doc/Kon/1/2.pdf](http://www.school.obec.go.th/supsurat2/Doc/Kon/1/2.pdf))

- กลุ่มที่ 1 มีความพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อเป็นแกนนำในกลุ่มโรงเรียนหรือศูนย์วิชาการ (มีความพร้อมด้านบุคลากร หรือวัสดุอุปกรณ์)
- กลุ่มที่ 2 มีความพร้อมในระดับที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะของโรงเรียน (แต่ไม่สามารถเป็นแกนนำหรือเป็นศูนย์วิชาการได้)
- กลุ่มที่ 3 ไม่มีความพร้อมด้านบุคลากร ขาดสื่อและวัสดุอุปกรณ์ ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ (แต่ไม่สามารถยุบเลิก)
- กลุ่มที่ 4 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่ควรยุบเลิก
- กลุ่มที่ 5 Stand alone เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่พิเศษ (ทุรกันดาร, เสี่ยงภัย, ชายแดน, เกาะ ฯลฯ) ที่ยุบเลิกไม่ได้ ซึ่งต้องพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาเป็นการเฉพาะเพื่อเป็นบริบทของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กของไทยปัจจุบัน พบประเด็นสำคัญตรงกัน คือ “ความไม่คุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า” ในการลงทุน ทั้งด้านทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ในสภาพปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณการพัฒนาการสอน ด้านบุคลากร สื่อการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษา ด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมในที่สุด

3. ยุทธศาสตร์ในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

จากสถานการณ์ สภาพปัญหา และบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนขนาดเล็ก การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งในการเสริมสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทั้งนี้โดยพยายามปรับใช้หลักการ แนวคิดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการปรับแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กทั้งจากประสบการณ์ในประเทศและต่างประเทศ นำมาสู่การปรับใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ พอสรุปได้ดังนี้ (สพฐ., 2551)

1. จะต้องยอมรับในสภาพความเป็นจริงร่วมกันว่า ประเทศไทยก็เป็นเช่นเดียวกับประเทศอื่นทั่วโลก ที่ยังจำเป็นต้องมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งต่อไป แต่จะต้องมีการวางแผนและจัดการเพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กที่จะดำรงอยู่หรือเกิดขึ้นทุกโรงเรียนมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
2. จะต้องมีการวางแผนเป็นรายพื้นที่และมีรูปแบบในการดำเนินงานที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงสภาพในแต่ละพื้นที่ ความสะดวกของเด็กและเยาวชนในพื้นที่ที่จะรับบริการและความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน
3. จะต้องพัฒนารูปแบบการบริหารอัตรากำลัง หลักสูตรและการเรียนการสอนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพและมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยอาจระดมความช่วยเหลือและความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชน

จากแนวคิดดังกล่าวเบื้องต้น กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น โดย สพฐ. ได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2551-2553) ขึ้นโดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (มานพ วรรณภิละ, 2555 และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.), 2552)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบวางแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพด้วยการจัดกลุ่ม/เครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านการบริหารทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารวิชาการ

และด้านการบริหารงบประมาณ เชื่อมโยงกับแผนที่การศึกษา School Mapping โดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยนำนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย การพัฒนานักเรียนชั้น ป.1 – ป.3 ให้สามารถอ่านออกและเขียนได้ทุกคน การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา การยกระดับคุณภาพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สนับสนุนให้ครูรวมกลุ่มกันวางแผนและพัฒนาเทคนิคกระบวนการเรียนการสอน นำสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน รองรับการประเมินคุณภาพภายนอก การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการด้วยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การสอนคละชั้นการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล การจัดการเรียนการสอนแบบมอนเตสซอรี เป็นต้น การนิเทศ ช่วยเหลือติดตามความก้าวหน้าโรงเรียนเป็นรายโรงเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และการวิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์ การปรับปรุงสภาพแวดล้อม สื่อ ห้องสมุดที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม การจัดและสนับสนุนอัตรากำลังครูในโรงเรียนขนาดเล็กให้เพียงพอตามเกณฑ์ แก้ปัญหาการขาดแคลนครูด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น สอนแบบบูรณาการคละชั้น การใช้ครูเวียนสอน นักศึกษา ฝึกสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะการณ์ที่โรงเรียนมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในทุก ๆ ด้าน ตามนโยบายเรียนฟรี 15 ปี โครงการอาหารกลางวัน สนับสนุนช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนและด้อยโอกาส การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียน เพื่อเรียนในแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้สามารถมีความพร้อมในการเรียนจนจบการศึกษา และการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้เพียงพอที่จะจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมที่จะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งเสริมการจัดศูนย์เด็กปฐมวัยในโรงเรียนขนาดเล็ก แหล่งเรียนรู้ของชุมชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา การจัดระบบและกลไกในการระดมทรัพยากรที่จะเอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการนำทรัพยากรไปใช้อย่างชัดเจนเพื่อพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ การส่งเสริมสนับสนุนรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย การบริหารจัดการโดยชุมชน คุณภาพ ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สามารถช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ

4. การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

4.1 การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

4.1.1 รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจนกระทั่งประสบความสำเร็จซึ่งสามารถจำแนกเป็นรูปแบบได้ดังต่อไปนี้ คือ

(<http://www.learners.in.th/blogs/posts/256238>, 10 มีนาคม 2552)

- 1) รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้นเรียน”
- 2) รูปแบบ “Mobile Teacher”
- 3) รูปแบบ “โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง”
- 4) รูปแบบ “เรียนรวมช่วงชั้น”
- 5) รูปแบบ การใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่

“Computer Mobile Unit”

- 6) รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน”
- 7) รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน”
- 8) รูปแบบ “ห้องเรียนเคลื่อนที่”
- 9) รูปแบบ “การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ”
- 10) รูปแบบ “การเรียนการสอนผ่านดาวเทียม”
- 11) ครูชาวบ้านประสานครูในโรงเรียน
- 12) การจัดหลักสูตรหน่วยบูรณาการช่วงชั้น
- 13) การจัดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Teaching)
- 14) สถานการณ์เรียนรู้แทนครูถือชอล์ก
- 15) ครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอน
- 16) ครูอาสา
- 17) ครูพี่ คิษย์น้อง
- 18) เรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป
- 19) หลักสูตรชีวิตในบ้านพัก

4.1.2 การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้
- 2) พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ
- 3) พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
- 4) พัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษา
- 5) ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 6) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- 7) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ
- 8) การจัดหาหนังสือแบบเรียนและแบบฝึกหัด
- 9) การจัดหาหนังสือและสื่อประกอบการเรียนการสอน
- 10) การแก้ปัญหาการขาดแคลนครู
- 11) การซ่อมแซมอาคารเรียน
- 12) การวิจัยในชั้นเรียน
- 13) นวัตกรรมที่เกิดจากการสนทนากลุ่ม (Focus Grop)

ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู

14) คัดเลือกรูปแบบนวัตกรรมที่เป็นแบบอย่าง (Best Practice)

15) การจัดแบ่งกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก

ประสิทธิผลที่เกิดจากการบริหารจัดการการศึกษาของ
โรงเรียนขนาดเล็ก สรุปได้ดังนี้

1) ผู้เรียนได้เรียนครบตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้
2) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน 3) ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
4) แก้ปัญหาขาดแคลนครู 5) ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีความพึงพอใจ 6) นักเรียนได้รับ
โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง 7) ประหยัดงบประมาณภาครัฐ ลงทุนด้านงบประมาณต่ำ
แต่คุณภาพนักเรียนสูงขึ้น 8) นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน
9) ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 10) ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการ
ทำงาน 11) ผู้เรียนเรียนรู้ได้ตามศักยภาพและตามความสนใจ 12) ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้
ร่วมกันโดยฝึกความเป็นผู้นำ ผู้ตาม 13) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตาม
มาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น 14) เกิดนวัตกรรมในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่
นวัตกรรมสื่อการเรียน E – book นวัตกรรมสื่อการเรียน นวัตกรรมการสอนทางไกลผ่าน
ดาวเทียม นวัตกรรมการสอนโดยใช้รูปแบบการจัดชั้นเรียนพิเศษ นวัตกรรมการสอนแบบ
บูรณาการ นวัตกรรมการสอนแบบ Mobile Teacher ครูเวียนสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก
นวัตกรรมการสอนแบบ Mobile Unit รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ เกิดรูปแบบการบริหาร
จัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้เกิดนวัตกรรมที่เกิดจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
ของผู้บริหารสถานศึกษา/คณะครู และคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก
พร้อมทั้งคัดเลือกรูปแบบนวัตกรรมที่เป็นแบบอย่าง (Best Practice)

สรุป รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ผลมี
รูปแบบที่หลากหลาย อาทิ รูปแบบเรียนรวมบางชั้นเรียน โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง เรียนรวม
ช่วงชั้น เรียนรวมทุกชั้น ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอนห้องเรียนเคลื่อนที่ การจัดการเรียนการ
สอนแบบบูรณาการ การเรียนการสอนผ่านดาวเทียมโดยบริหารจัดการโรงเรียนต้นแบบ
ระบบนิเทศภายในสถานศึกษา การจัดสนับสนุนด้านหนังสือเรียน สื่อประกอบการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอน อาคารเรียน อาคารประกอบและสภาพแวดล้อมภายใน
โรงเรียน

รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ผล สรุปมาเป็น

7 รูปแบบ ได้แก่ (<http://www2.obec.go.th/kasama>)

รูปแบบที่ 1 การจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้นเรียน ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้แบบช่วงชั้นและการเรียนรู้แบบคละชั้น โดยวิธีการยุบชั้นเรียน ให้โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นสามารถจัดการเรียนการสอนได้โดยไม่ทิ้งห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยสามารถเรียนรู้รูปแบบนี้ได้ที่ โรงเรียนบ้านย่านยาว อ.คีรีรัฐนิคม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (สพท.) สุราษฎร์ธานี เขต 2, โรงเรียนบ้านโคกสว่าง อ.ตาคลี สพท.นครสวรรค์ เขต 3 และโรงเรียนบ้านทุ่งหัวพรหม อ.เมือง สพท. นครปฐม เขต 1

รูปแบบที่ 2 การบูรณาการหลักสูตร เป็นการนำความรู้มา รวบรวมประมวลไว้ในหน่วยเดียวกัน สำหรับโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นมีความจำเป็นที่ จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ ให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ สำหรับการบูรณาการเนื้อหารายวิชา สามารถดำเนินการได้ โดยศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร จากนั้นนำวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาการเรียนรู้นี้ในแต่ละ กลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยง สู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ แล้ว นำมากำหนดกิจกรรมเพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น โดยสามารถเรียนรู้รูปแบบนี้ได้ที่ สพท.ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2, โรงเรียนบ้านเกาะลานและ โรงเรียนบ้านคลองไม้แดง สพท.ตาก เขต 1, โรงเรียนบ้านสายน้ำทิพย์ สพท.นครสวรรค์ เขต 3 และโรงเรียนบ้านตะพูนทอง อ.เมือง สพท.ระยอง เขต 1

รูปแบบที่ 3 ความร่วมมือจากชุมชน เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญ และเร่งด่วนของทุก สพท. ในเรื่องการขาดแคลนครู งบประมาณไม่เพียงพอ และขาดสื่อ เทคโนโลยี โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา องค์กรท้องถิ่น เครือข่ายสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนให้โรงเรียน ขนาดเล็กได้รับการพัฒนาต่อยอดทั้งในด้านการบริหารจัดการงบประมาณ ตลอดจน ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถเรียนรู้รูปแบบนี้ได้ที่ สพท.กาญจนบุรี เขต 1, โรงเรียนวัดสามทอง อ.เมือง สพท.สงขลา เขต 1, โรงเรียนบ้านลานคา อ.บ้านไร่ สพท.อุทัยธานี และโรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง อ.ท่าหลวง สพท.ลพบุรี เขต 2

รูปแบบที่ 4 การใช้ ICT ในการพัฒนาคุณภาพ โดย สพท. หลายแห่งได้นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างหลากหลาย เช่น รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mobile unit) เพื่อให้บริการนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล การส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยการรับสัญญาณ การสอนทางไกลจากโรงเรียนไกลกังวลหัวหิน เป็นต้น

โดยสามารถเรียนรู้รูปแบบนี้ได้ที่ สพท.พิษณุโลก เขต 2, โรงเรียนวัดสายลำโพงกลาง
อ.ท่าตะโก สพท.นครสวรรค์ เขต 3, โรงเรียนบ้านห้วยไคร้ อ.คลองหาด สพท.สระแก้ว
เขต 1 และโรงเรียนบ้านหนองจวนใต้ อ.ลำทะเมนชัย สพท.นครราชสีมา เขต 7

รูปแบบที่ 5 รูปแบบโรงเรียนเครือข่าย เป็นการร่วมมือกัน
ระหว่างโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่ายในการวางแผนการจัดการศึกษา ตลอดจน
ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรียนรู้
รูปแบบนี้ได้ที่ สพท.เชียงใหม่ เขต 2, โรงเรียนวัดชัยสุวรรณ อ.เชียรใหญ่ สพท.
นครศรีธรรมราช เขต 3, โรงเรียนวัดดอนหวาย อ.สว่างอารมณ์ สพท.อุทัยธานี และ
โรงเรียนแก่นอ้อยโนนรังวิทยาเสริม อ.กมลาไสย สพท.กาฬสินธุ์ เขต 1

รูปแบบที่ 6 ผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลาย สพท. เป็นการ
ผสมผสานรูปแบบ ที่ 1- 5 ดังข้างต้นมาดำเนินงาน นับว่าเป็นรูปแบบที่ทำให้โรงเรียน
จำนวนมาก ประสบผลสำเร็จ ศึกษาในรูปแบบนี้ได้ที่ สพท. นครปฐม เขต 1, โรงเรียน
บ้านดอนน้ำครก อ.เมือง สพท.น่าน เขต 1, โรงเรียนบ้านโคกถาวร อ.วานรนิวาส สพท.
สกลนคร เขต 3 และโรงเรียนบ้านงอมมด อ.ท่าปลา สพท.อุตรดิตถ์ เขต 2

รูปแบบที่ 7 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบที่
มีผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง มีความเป็นประชาธิปไตยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคุณธรรม
จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาตลอดจนมุ่งมั่นสร้าง
เครือข่ายการทำงาน โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เรียนรู้รูปแบบนี้ได้ที่ โรงเรียน
วัดสุทธาวาส อ.อินทร์บุรี สพท.สิงห์บุรี, โรงเรียนบ้านหมื่นเทพ อ.หันคา สพท.ชัยนาท,
โรงเรียนบ้านสงยางดอนไม้คูณ อ.ม่วงสามสิบ สพท. อุบลราชธานี เขต 1 และโรงเรียนบ้าน
จรวาย อ.ลำดวน สพท.สุรินทร์ เขต 1

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(สพฐ.2557.[http:// www.moe.go.th/smallsch/information.htm](http://www.moe.go.th/smallsch/information.htm)) ได้เสนอวิธีการพัฒนา
โรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดประสิทธิผล ไว้ 11 วิธีการ ได้แก่ 1) การประชาสัมพันธ์เชิงรุก
2) การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 3) การจัดทำแผนที่ทางการศึกษา (Education Map)
4) กิจกรรมการทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก 5) จัดซื้อหนังสือเรียน/แบบเรียน
6) กิจกรรมหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mobile Unit) 7) การจัดทำสื่อการเรียนการสอน/
หนังสือห้องสมุด 8) การหมุนเวียนครู 9) การพัฒนาครู 10) การนิเทศติดตามผลและ

11) การซ่อมแซมอาคารสถานที่ อีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สุทิน ลีปิยะชาติ (เข้าถึงได้จาก: www.siamarth.co.th) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กด้วยเทคโนโลยีทางไกลผ่านดาวเทียมตามแนวพระราชดำริ คือรูปแบบวิธีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยกำหนดวิธีการ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอนไปพร้อมกับโรงเรียนวังไกลกังวล (DLit) 2) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อการเรียนรู้ (DLTV) และ 3) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อ e-learning

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน และการทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทั้งในลักษณะของการใช้วัดหรือปัจจัยที่กำหนดการมีประสิทธิผลขององค์การ และแนวทางการประเมินประสิทธิผลที่ดีนั้น ควรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมองค์ประกอบของการประเมินที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ การให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การเท่าที่จะสามารถเป็นไปได้ การพิจารณาองค์การในเชิงระบบ โดยเน้นไปที่ความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมกับการเน้นทำความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์การ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ จำแนกออกได้ 4 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างเทคโนโลยี 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics) แบ่งออกเป็น สภาพแวดล้อมภายนอก (สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง) และสภาพแวดล้อมภายใน (วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศ องค์การ การบริหารงานบุคคล นโยบาย รูปแบบการปกครอง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ 3) ลักษณะของบุคลากรภายในองค์การ (Employee Characteristics) ประกอบด้วย ความแนบแน่นกับองค์การ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ (Steers, 1977 อ้างถึงใน นุญกุล ชูทอง และคณะ, 2599, หน้า 131-140) นอกจากนั้น ประสิทธิภาพขององค์การมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) เทคโนโลยี 4) ความผูกพันต่อองค์การ

5) โครงสร้างองค์การ 6) บรรยากาศขององค์การ และ 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (บัญญัติ เพ็ญจันทร์, 2555, หน้า 189) Hoy & Ferguson (1985) ประสิทธิภาพโรงเรียนพิจารณาจาก องค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดการ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อม ที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และ 4) ความสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครู อาจารย์ได้ (อ้างถึงใน ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง, 2557, หน้า 27) จากศึกษาของ Highett (1989, p.iv) ในเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียน Highett ได้สรุปว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของโรงเรียนในทัศนะของผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียนและศึกษาธิการจังหวัด มี 7 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน 2) การร่วมมือร่วมใจอันแน่นแฟ้นของบุคลากรใน โรงเรียน 3) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 4) การบริหารจัดการเรื่อง สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณ 5) การเน้นเป้าหมายของโรงเรียน 6) การ สนับสนุนของผู้ปกครองและ 7) การให้ความสำคัญโปรแกรมทางวิชาการ (สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2542, หน้า 1) สมิต (Smith) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการ ดำเนินงานองค์การที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการผลิต องค์ประกอบองค์การที่ นำไปสู่ผลมีดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย (Input) ประกอบด้วย ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่ กำลังคนความสามารถ พลัง ความต้องการ ความคาดหวัง ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Nonhuman) ได้แก่ เงินทุน เครื่องมือเครื่องจักร วัสดุ เทคนิควิธีการ ที่ดิน 2) องค์ประกอบ ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย (1) การจัดองค์การ ได้แก่ จัดโครงสร้าง จัด ศักยภาพการปรับเปลี่ยน การวิเคราะห์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ (2) การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจ การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การจัดระบบสนับสนุน (3) การวางแผนและ ควบคุม ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ การวางแผนโครงการและการวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิผล 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต ประกอบด้วย สินค้าและบริการ ความสามารถขององค์การ ระดับการเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม การเติบโตและการพัฒนาการขององค์การ (การขยายสถานที่การขยายทุน การ ขยายตลาด การใช้เทคโนโลยี การขยายบุคลากร) ภาพพจน์ขององค์การ ความมุ่งมั่นของ องค์การ แรงจูงใจขององค์การ ความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้า

ละออตา พงษ์ฤทธิศัน (2555) ได้ศึกษารูปแบบการนำนโยบายการบริหาร จัดการโรงเรียนขนาดเล็กลงสู่การปฏิบัติ โดยมีแนวทางการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติใช้

6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การ
 จูงใจ และความผูกพัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
 สูงขึ้นและมีความพึงพอใจระดับมาก เช่นเดียวกับ วราภรณ์ ชาเรืองเดช (2559) ได้สร้าง
 รูปแบบทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่ง ประกอบด้วย
 บริบทขององค์การ ลักษณะของงาน คุณลักษณะของทีม กระบวนการทำงานของทีม
 ซึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอิทธิพลโดยตรง ได้แก่
 กระบวนการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลอ้อมได้แก่ บริบทขององค์การและอิทธิพลรวม ได้แก่
 คุณลักษณะของทีมและลักษณะของงานและงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารงาน
 ที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นงานของ
 สมหมาย เทียนสมใจ (2556) พบว่าองค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ประกอบ
 ด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนกลยุทธ์
 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ
 6) สนับสนุนการมีส่วนร่วม ส่วนบัญญัติ เพ็ญจันทร์ (2558, หน้า 189) ที่ศึกษา
 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสาร
 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) เทคโนโลยี 4) ความผูกพันต่อองค์การ 5) โครงสร้างองค์การ
 6) บรรยากาศองค์การ และ 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรุณา ภูมะลิ (2557) ได้ศึกษา
 ปัจจัยสำคัญของการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การมีส่วน
 ร่วมในการจัดการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทาง
 การศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบายส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก
 ส่วนมณัญญา นุชยะมา, (2559) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการ
 บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาศักยภาพด้าน
 ภาษา 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การ
 พัฒนาทักษะวิชาชีพ 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) การปฏิบัติตามนโยบายและ 7) การ
 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับสรคุปต์ บุญเกษม (2560) ได้ศึกษาปัจจัยการ
 บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยศักยภาพการบริหารจัดการ
 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการบริหารจัดการด้าน
 งาน ด้านคนและด้านเทคโนโลยี ส่วน พุทธพร สัมภาวะผล (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ
 วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์และมีระดับอิทธิพลสูงต่อ

ประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ประจักษ์ โคชะกา (2559) ได้ศึกษาและพบว่า วัฒนธรรมองค์การและธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเช่นกัน

จากการสรุปรูปแบบโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้พิจารณาจากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศยอดเยี่ยมในสหรัฐอเมริกา โดยโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมกับครูใหญ่และครูที่ใส่ใจต่อระบบการบริหารจัดการและระบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ส่งเสริมการอ่าน คิดวิเคราะห์ และการเขียนผ่านการใช้เทคโนโลยีประกอบควบคู่กับการประเมินผลหลากหลายวิธี รักษาสีสิ่งแวดล้อมและให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิธาน พันทอง (2548, หน้า ๗) ที่ได้เสนอแนวคิดเชิงนโยบายในการพัฒนาศักยภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กไว้ โดยโรงเรียนขนาดเล็กควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมาก มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ สามารถตรวจสอบได้ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับชุมชนเพื่อช่วยระดมทุน พร้อมทั้งผู้บริหารและครูต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานร่วมกัน จัดหา ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจัดการเรียนการสอนแบบกลุ่มย่อย หรือรายบุคคล (Individual) มากขึ้น กมล รอดจ่าย (2552, หน้า 9) ได้ให้แนวคิดที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กว่า “...ครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ครูจึงต้องพัฒนาตนเองและเพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง...” และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดประสิทธิผลมีประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน เกิดความคุ้มค่า ต้องบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นซึ่งมีความผูกพันกับโรงเรียนอย่างแนบแน่นจากอดีตจนถึงปัจจุบัน (จารุวรรณ นาดัน, 2556, หน้า 734) ซึ่งปัจจัยสำคัญของการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบาย (กรรณา ภูมะลี, 2557, บทคัดย่อ)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียน ดังตาราง 11

ตาราง 11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผล ของโรงเรียน	รังสรรค์ อวนวิจิตร (2554)	จารุวรรณ นาดัน (2556)	กรุณา ภูมะสิ (2556)	ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557)	พัทธนันท์ ทรรษากิริมยเขต (2557)	ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2558)	กฤตธนรัตน์ พุทธิเสนา (2559)	ประจักษ์ โคชะภา (2559)	พทุฒพร สัมภาวะผล (2559)	มณเฑียรมา บุษยะมา (2559)	วารารัตน์ ชาติเรืองเดช (2559)	ธนัช มหาสินทรัพย์ (2560)	สรศุภต์ บุญเกษม (2560)	รวม (12 คน)
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓		7
2. วัฒนธรรมองค์กร	✓						✓	✓						3
3. ความผูกพันต่อองค์กร	✓													1
4. ความเป็นมืออาชีพ							✓							1
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม			✓				✓			✓				3
6. การบริหารเชิงกลยุทธ์							✓							1
7. สภาพแวดล้อมของโรงเรียน			✓							✓		✓		3
8. คุณภาพการสอน												✓		1
9. การจัดการเรียนการสอน			✓							✓				2
10. คุณภาพผู้เรียน												✓		1
11. การมีส่วนร่วมของชุมชน				✓		✓								2
12. สมรรถนะองค์กร				✓										1
13. องค์กรแห่งการเรียนรู้				✓										1
14. การปฏิบัติตามนโยบาย			✓											1
15. ธรรมาภิบาล									✓					1
16. เทคโนโลยีสารสนเทศ													✓	1
17. การทำงานเป็นทีม										✓				1
18. บริบทขององค์กร										✓				1

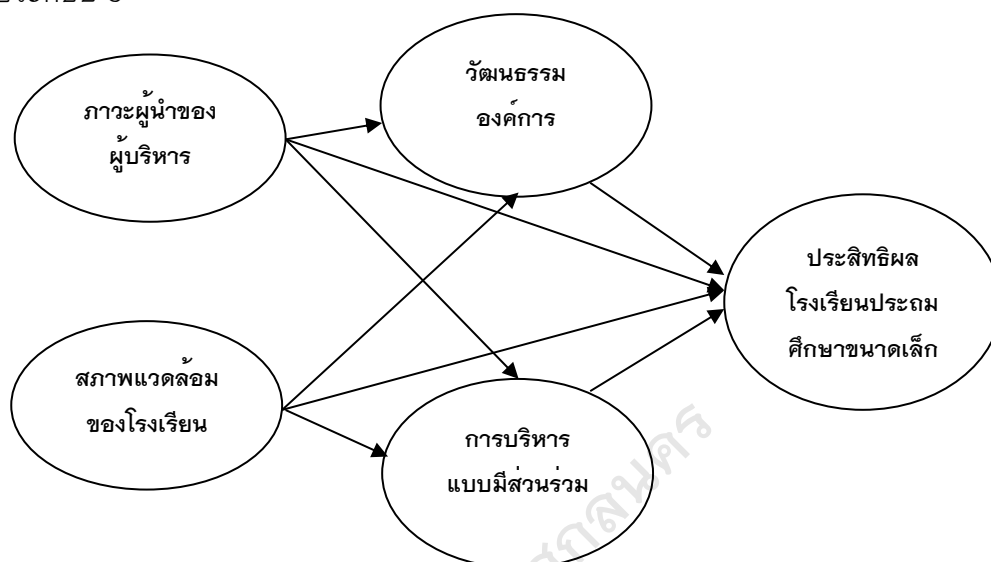
ตาราง 11 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผล ของโรงเรียน	รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554)	จารุวรรณ นาดัน (2556)	กรุณา ภูมะลี (2556)	ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557)	พัทธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค (2557)	ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2558)	กฤตคนรัตน์ พุทธเสน (2559)	ประจักษ์ โคชะเถา (2559)	พศพร สัมภาวะผล (2559)	มณัญญา บุษยะมา (2559)	วราภรณ์ ขาเรืองเดช (2559)	ธนัช มหาสินทรัพย์ (2560)	สรศุบัติ บุญเกษม (2560)	รวม (12 คน)
19. คุณลักษณะของทีม											✓		✓	2
20. คุณลักษณะของงาน											✓			1
21. บุคลากร/คน													✓	1
22. แรงจูงใจในการทำงาน									✓					1

จากตาราง ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การและประสิทธิผลโรงเรียน จากเอกสาร งานวิจัย จำนวน 13 เรื่อง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล จำนวน 22 รายการ ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นตัวแปรโดยใช้เกณฑ์คัดเลือกตัวแปรโดยใช้ความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในครั้งนี้ จำนวน 5 รายการ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) กรุณา ภูมะลี (2556) ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557) พัทธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค (2557) ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2558) กฤตคนรัตน์ พุทธเสน (2559) และธนัช มหาสินทรัพย์ (2560) 2) วัฒนธรรมองค์การ (รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) กฤตคนรัตน์ พุทธเสน (2559) และประจักษ์ โคชะเถา (2559)) 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (กรุณา ภูมะลี (2556) กฤตคนรัตน์ พุทธเสน (2559) และมณัญญา บุษยะมา (2559) และ 4) สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (กรุณา ภูมะลี (2556) มณัญญา บุษยะมา (2559) และธนัช มหาสินทรัพย์ (2560) โดยผู้วิจัยกำหนดการคัดเลือกตัวแปรที่ใช้ความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25 ของงานวิจัยที่ศึกษา จำแนกเป็นตัวแปรที่ใช้วิจัยได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2. ตัวแปรแฝงภายใน คือ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถสร้างตัวแบบได้ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นำนั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้หลายด้วยองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นกุญแจในการเอาชนะความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของคนในองค์การ สังคมยุคใหม่ซึ่งเรียกกันว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ยุคไร้พรมแดนหรือยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เป็นยุคที่มีการสื่อสารโดยทั่วถึงกันอย่างรวดเร็ว มีการหลั่งไหลของวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามาโลก

ตะวันออกหรือวัฒนธรรมตะวันออกก็แพร่ขยายเข้าไปยังโลกตะวันตก เพราะฉะนั้นเพื่อการปรับตัวและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงต้องเร่งทำความเข้าใจและพร้อมรับมือโดยการสร้างประชากรที่มีคุณภาพ การสร้างประชากรให้มีคุณภาพของแต่ละประเทศ ก็คือการสร้างประชากรด้วยระบบการเรียนรู้ ประเทศใดมีประชากรที่มีคุณภาพพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างความเป็นเอกภาพของชาติได้ ย่อมแสดงถึงศักยภาพของประเทศนั้น ๆ ซึ่งประเทศไทยก็ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนรู้ในประเทศอย่างต่อเนื่อง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985, p. 719) การมีความริเริ่มและอ้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974, p. 411) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979, p. 303) ภาวะผู้นำการที่ผู้นำมีศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980, p. 491) เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Ittlich and Larson, Jr., 1987, p. 435) เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz and Wehrich, 1988, p. 437) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 1989, p. 302) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman, 1989, p. 459) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง) พยอมน วงศ์สารศรี, 2534, p. 196) (เข้าถึงได้จาก :

<http://www.baanjomiyut.com/library/leadership/02.html>)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะที่บุคคลแสดงออกซึ่งเป็นพฤติกรรมทั้งทางกาย วาจา ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวแสดงให้ผู้อื่นเห็นและเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน และคุณลักษณะดังกล่าวสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ หรือบุคคลนั้นสามารถ กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

1.2 ลักษณะภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987, pp. 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำได้มีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ (เข้าถึงได้จาก : <http://www.baanjommyut.com/library/leadership/03.html>) 1) ผู้นำเป็นกระบวนการ 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำ จากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือไม่ ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับ ให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การ ประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

1.3 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำก็เหมือนกับความหมายของภาวะผู้นำ ที่มีมากและแตกต่างกันไปตามความสนใจ และขอบเขตการศึกษาของ

นักวิจัย นอกจากนั้นสิ่งสำคัญอีก ประการหนึ่ง คือ เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมิน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

จากการ ศึกษางานวิจัย พบว่า เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการ ประเมินประสิทธิภาพผู้นำ พอแยกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) 2) ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) 3) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process)

(เข้าถึงได้จาก :<http://www.baanjomut.com/library/leadership/04.html>)

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถ ในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลง ของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจจะได้เห็นได้ชัดจากผล กำไร ที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของ รัฐมักจะเน้นไปที่ ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์การ

2. ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทศนคติของ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีก เกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้ โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้ ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ ดีเพียงใด ผู้ตามชอบ ยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงาน ตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า นอกจากนั้น อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตร สนทนต์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยว งานและการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมิน จากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของ ลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความ สามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การ

ตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

1.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย อันได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) : หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย

ลักษณะอย่างไร

2. ผู้ตาม (Followers) : หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับ

อิทธิพลจากผู้นำ

3. สถานการณ์ (Situation) : หมายถึง เหตุการณ์และ

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่า การให้อิทธิพลในทางลบ เช่น การบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาวเพราะการบังคับข่มขู่ นั้นเป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ไม่กลัวในผลที่จะเกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสีย จึงไม่กล้าทำการใด ๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีที่จะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาริธีที่ดีที่สุด

ในส่วนของผู้ตาม (Followers) ผู้นำต้องแสวงหาความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องไว้วางใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญ คือ ตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และรู้

ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตาม สามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหาคำถามต่าง ๆ ให้ผู้ตาม หรือสมาชิกในกลุ่มได้ด้วยความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการ ที่จะปฏิบัติตาม ยกตัวอย่างเช่นผู้จัดการท่านหนึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสงสัยในความสามารถว่าสามารถเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ หรือไม่เพราะผู้จัดการใหม่ท่านนี้มาจากธุรกิจที่แตกต่างกันและไม่มีความรู้พื้นฐานในงาน ด้านนี้เลย แต่หลังจากที่ท่านผู้จัดการได้ใช้เวลาศึกษาเรียนรู้งานและสามารถให้คำปรึกษา คำแนะนำที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้จัดการท่านนี้ก็เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือคือความ เชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานร่วมกันได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี (เข้าถึงได้จาก: <http://reg.ksu.ac.th/teacher/supavadee/mbaleader.html>) นอกจากนี้แล้วใน เว็บไซต์ <https://sites.google.com/site/phawaphunlaeakarsrang/home/bth-thi-1-khwam-hmay-khxng-phuna> ยังได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัย ที่เป็นองค์ประกอบหลัก 4 ปัจจัย อันได้แก่

1. ผู้นำ (Leader): หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยในการ เป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และสามารถกระตุ้นผู้ตามให้กระทำการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ
2. ผู้ตาม (Followers): หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับ อิทธิพลจากผู้นำ ที่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ พื้นฐานความเข้าใจใน ธรรมชาติของมนุษย์
3. การสื่อความหมาย: หมายถึง การสื่อความหมายสองทาง ไม่เพียงแต่การใช้คำพูด ยังรวมถึงการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง
4. สถานการณ์ (Situation): หมายถึง เหตุการณ์และ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมกับ แต่ละสถานการณ์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรหรือโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องให้ ความสำคัญกับการพัฒนา ตระหนักรู้ในหน้าที่และความรับผิดชอบ ความเสมอภาค คุณธรรมและความรู้ที่สามารถบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายอันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ต้องคำนึงและต้องเกิดมี ซึ่งทักษะและคุณลักษณะ ของผู้นำยุค 4.0 ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากร

ขององค์กรและสถานการณ์ต่าง ๆ 2) ความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ

3) ทักษะการตัดสินใจ 4) การบริหารตนเอง 5) คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้อง

(พรชัย เจตตามาน, ไพฑูรย์ พิมดี, ขจรศักดิ์ บัชรพันธ์, อัคพงศ์ สุขมาตย์, 2560, หน้า 199)

Andrew Leigh, Michael Maynard. (2012). ได้เขียนหนังสือ Leading the Way เสนอไว้ว่า การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จซึ่งจะต่างไปจากผู้นำในศตวรรษที่ 20 ผู้นำในอนาคต จะต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการคิดริเริ่ม (Initiate) การพาดคนมีส่วนร่วม (Involve) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) การใช้ปฏิภาณ (Improvise) และการปฏิบัติ (Implement) โดยรากฐานที่ผู้นำทุกคนต้องมี คือ ทุกคนต้องมีเอกลักษณ์ (Individuality) และการหยั่งรู้ (Insight) และภายใต้การนำองค์กรนั้น การเป็นแบบอย่าง การมีจริยธรรมและจิตสำนึกต่อตัวเองและผู้อื่น เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ศิริพร วุฒิกุล. แปล) Phatak, Bhagat and Kashlak (2009, p. 415) ได้รวบรวมคุณลักษณะร่วมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีดังนี้ 1) แรงผลักดัน (Drive) คือ แรงจูงใจภายในของผู้นำ 2) แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) คือ ความต้องการเป็นผู้นำใน Socialized Power เพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมงาน 3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 4) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) คือ ความเชื่อมั่นในทักษะการเป็นผู้นำของตนเองและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ (Intelligence) คือ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่เหนือกว่าคนทั่วไป 6) ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ (Knowledge of the Business) คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของบริษัท (โรงเรียน) เพื่อที่จะได้ตัดสินใจในทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 7) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือ ความสามารถในการรับรู้ถึงอารมณ์และการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกแยะอารมณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ไม่นำอารมณ์มาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (อ้างถึงใน สมชนก (คัมพันธ์) ภาสกรจรัส, 2559, หน้า 198) ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนถือว่ามีความสำคัญเพื่อการทำงานให้บรรลุผล ซึ่งผู้บริหารต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ คิดสร้างสรรค์ ผักผ่อนตนเอง มีการเข้าหาชุมชน ผู้ปกครอง สร้างความเชื่อมั่น ทุกคนสามารถตรวจสอบในตัวผู้บริหารได้ (กนกอร สมปราชญ์, 2560, หน้า 41) และผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงานใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากที่สุดดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) และสังคม

ฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2553, หน้า 13) Koontz and Donnel (1976, p. 822) ให้ข้อเสนอไว้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบอันเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจและเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ผู้นำที่ต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจขั้นต่ำสุดของบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุข และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ กำลังใจของผู้ร่วมงานจะดีได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับ การชักจูงของหัวหน้าหรือผู้นำแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับ การประพุดิตัวของหัวหน้าหรือผู้นำด้วย ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียรของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือและปฏิบัติตามและ 3) ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้นำจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ เวลา และสภาพของบุคคลในหน่วยงาน การมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เหมาะสม ย่อมเร้าใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี (เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/449975>) ผู้บริหาร (Administration or Manager) ต้องมี “เทคนิคการบริการ” ประจำตัวประจำใจตนจนถึงระดับที่เรียกได้ว่า มีความรู้ความจำ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehension) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) และสามารถนำไปใช้ “ปฏิบัติ” (Application) ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันและในหน้าที่ราชการได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้กิจการงานนั้น ๆ บรรลุตามนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และเกิดประสิทธิผล (Effectiveness) จึงจะเรียกได้ว่าเป็นผู้บริหารที่ใช้ “เทคนิคการบริการที่ประสบผลสำเร็จ” ได้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2547, หน้า 41) ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, p. 55) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลัง และมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่

เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด (เข้าถึงได้จาก : <https://th.wikibooks.org/wiki/ภาวะผู้นำ>)

จากการศึกษางานวิจัย พัทนันท์ ทรธษาภิรมย์โชค (2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น ประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านความรู้และทักษะ 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านการจัดการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทีมงานและ 7) ด้านการพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วม ผลกระทบเชิงบวกที่เกิดจากการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น ประกอบด้วย 1) ด้านนักเรียน มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระเบียบวินัย มีจิตสาธารณะ รักความเป็นไทย สุขภาพเรียบร้อย สามัคคี มุ่งมั่นในการทำงาน ใฝ่เรียนรู้ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี อยู่ร่วมกันบนความแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) ด้านผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีความพึงพอใจในงาน มีความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครูและการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) ด้านโรงเรียน โรงเรียนมีชื่อเสียง เป็นต้น แบบของนวัตกรรมทางการศึกษา ต้นแบบคุณธรรมนำความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ศูนย์กลางการบริการประชาชน และโรงเรียนสุจริต 4) ด้านผู้ปกครองและชุมชน มีความพึงพอใจ ความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบ้านวัดและโรงเรียน ตอบสนองความต้องการของชุมชน (สุรจิตย์ ผิวงาม, 2558, หน้า 168-169) ซึ่งสอดคล้องกับคมศิลป์ ประสงค์สุข (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559, หน้า 144) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ คือ 1) การมีคุณธรรมจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ 5) ทักษะการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

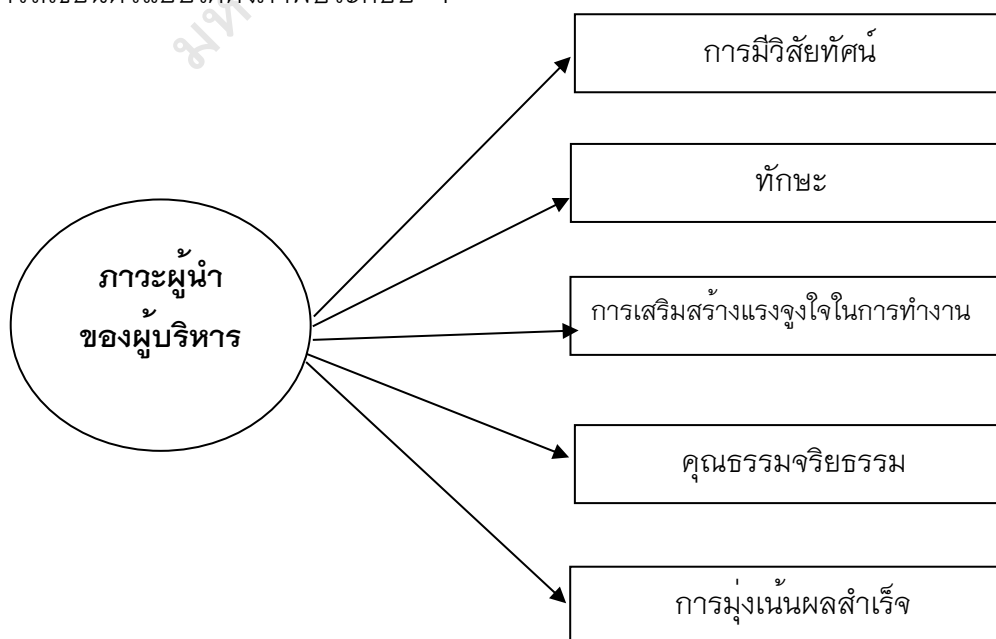
จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้น สรุปองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังตาราง 12

ตาราง 12 องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบคุณลักษณะที่ได้	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2547)	คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558)	สุจิตต์ พิวงม (2558)	ฉัญฉวี ศรีจันทร์ (2559)	กนกอร สมปราชญ์ (2560)	พรชัย เจดากามและคณะ (2560)	Phatak, Bhagat and Kashlak (2009)	Andrew&Michael (2012) คีริพร วุฒิกุล (แปล)	Koontz and Donnel (1976)	รวม (10 คน)
1. การเป็นแบบอย่างที่ดี								✓			1
2. การมีวิสัยทัศน์	✓		✓	✓	✓						4
3. ความรู้และทักษะ		✓		✓				✓	✓		4
4. บุคลิกภาพ				✓							1
5. คุณธรรมจริยธรรม				✓	✓				✓		3
6. การพัฒนาทีมงาน				✓							1
7. การพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วม				✓					✓		2
8. ความพึงพอใจในงาน				✓							1
9. บุคคลแห่งการเรียนรู้				✓		✓					2
10. ความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพ				✓							1
11. การบริหารแบบมีส่วนร่วม			✓								1
12. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			✓		✓			✓		✓	4
13. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ	✓		✓		✓						3
14. การใช้รูปแบบในการนำบุคลากรและสถานการณ์ต่าง ๆ							✓			✓	2

จากตาราง ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ จากเอกสาร งานวิจัย จำนวน 10 เรื่อง พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีจำนวน 32 รายการ ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นตัวแปรสังเกตเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในครั้งนี้ จำนวน 5 รายการ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558) สุรจิตย์ ผิงงาม (2558) และธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559) 2) ความรู้และทักษะ ตามแนวคิดของ ภาวิตา ชาราศรีสุทธิ (2547) สุรจิตย์ ผิงงาม (2558) Phatak, Bhagat and Kashlak (2009) และ Andrew & Michael, 2012, ศิริพร วุฒิกุล :แปล) 3) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของ คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558) ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559) Phatak, Bhagat and Kashlak (2009) และ Koontz and Donnel (1976) 4) คุณธรรมจริยธรรม ตามแนวคิดของ สุรจิตย์ ผิงงาม (2558) ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559) และ Andrew & Michael, 2012, ศิริพร วุฒิกุล : แปล) และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ ตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558) และธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559) ผู้วิจัยกำหนดการคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 3 คิดเป็นร้อยละ 30 ขึ้นไป ของงานวิจัยที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวไปสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน เสนอแนะให้ปรับตัวแปร ดังนี้ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีองค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ทักษะ 3) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4) คุณธรรมจริยธรรมและ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ สามารถเขียนตัวแบบได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพแวดล้อม องค์การอาจประสบความสำเร็จ เจริญเติบโตและก้าวหน้าได้ หากสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันองค์การก็อาจล้มสลายหรือประสบปัญหานั้นได้เช่นกัน หากไม่สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมได้ (Ichak Adizes, 1999, p. 5) องค์การทุกองค์การจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ สภาพแวดล้อมจะส่งผลต่อการทำงาน ประสิทธิภาพและการอยู่รอดขององค์การ องค์การมีส่วนในการสร้างสรรค์ และปรับแต่งสภาพแวดล้อมของตนเองได้ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การมีลักษณะที่เคลื่อนไหวตลอดเวลาและสามารถมองได้หลายมิติ (dynamic and multifaceted) โดยเฉพาะองค์การภาครัฐซึ่งต้องรับผิดชอบต่อความต้องการของบุคคล กลุ่ม และองค์การต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่าง หลากหลายอย่างมาก (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 69)

2.1 ความหมายของสภาพแวดล้อม

ตามแนวคิดของทฤษฎีระบบแล้ว สภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่นอกองค์กร ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพทางการเมือง ลักษณะของสังคม โครงสร้างของกฎหมาย นิเวศวิทยาและวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะมีผลกระทบต่อองค์การก็ได้ แม้ว่าเราจะไม่สามารถมองเห็นความเกี่ยวข้องโดยตรงของปัจจัยเหล่านั้นต่อองค์การ สภาพแวดล้อมในลักษณะที่เป็นภาพรวมครอบคลุมจักรวาลเหล่านี้เราเรียกว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ส่วนต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อองค์การที่แตกต่างกัน ส่วนของสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การอย่างมากและเป็นสภาพแวดล้อมที่นักบริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เราเรียกส่วนของสภาพแวดล้อมทั่วไปนี้ว่า สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การ (specific environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การ ประกอบไปด้วย 1) ลูกค้า 2) ผู้ทำหน้าที่ป้อนปัจจัยนำเข้า 3) คู่แข่งขัน 4) หน่วยงานของรัฐบาลที่ทำหน้าที่กำกับดูแลองค์การ 5) สหภาพแรงงาน 6) สมาคมการค้าและ 7) กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ (พิทยา บวรวัฒนา, 2558, หน้า 115) สภาพแวดล้อม เป็นสภาพการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในองค์การและภายนอกองค์การ และมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อองค์การทั้งหมดหรือบางส่วน (วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 71) Richard L. Daft ให้ความหมายสภาพแวดล้อมว่าหมายถึง

ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การหรือส่วนใด ส่วนหนึ่งขององค์การ เช่นเดียวกับ Hawley ที่ให้นิยามว่า สภาพแวดล้อมคือปรากฏการณ์ ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกและมีอิทธิพลหรือศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อองค์การและ สภาพแวดล้อมคือทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกอาณาเขตขององค์การ (Stephen P. Robbins, 1990, p. 206)

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพการณ์ ปรากฏการณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกและภายในขององค์การที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อทั้งหมด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ

2.2 ประเภทของสภาพแวดล้อมขององค์การ

นักวิชาการแบ่ง ประเภทสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น

2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) และ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) มีรายละเอียดดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 75-90)

2.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) ได้แก่ สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ สามารถแยกย่อย ได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะ (specific task environment) ดังนี้

2.2.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อองค์การ แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเหล่านี้กับองค์การหรือการบรรลุผลขององค์การได้โดยตรง ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (economic factors/economic climate) ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ
- 2) ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย (political and legal) ได้แก่ ผลกระทบจากระบบการเมืองและกฎหมาย แนวนโยบายต่าง ๆ ของรัฐที่มีต่อ องค์การ
- 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ได้แก่ ระดับของความรู้ ความก้าวหน้าทาง วิทยาการที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมและระดับโลก
- 4) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural dimensions) ได้แก่ ลักษณะของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ ความ เชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากรระดับความรู้และ การศึกษาของคน ของงาน ประเพณีและวัฒนธรรม ทัศนคติของคน ระบบความสัมพันธ์

ของคนในสังคม การรวมกลุ่ม ขบวนการทางสังคม ชนชั้นและการเลื่อนชั้นทางสังคม เป็นต้น 5) เหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ (international events and trends)

2.2.1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน

(specific or task environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมเฉพาะจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การ (customers) ได้แก่ บุคคล กลุ่มหรือองค์การอื่น ที่ต้องการสินค้าหรือบริการขององค์การ 2) ผู้สนับสนุนหรือส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์การ (supplier) ได้แก่ องค์การที่ทำหน้าที่ส่งมอบทรัพยากรที่จับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้แก่องค์การอื่น 3) คู่แข่ง (competitors or rivals) ได้แก่ หน่วยงานอื่นที่แข่งขันกับองค์การโดยตรงในเรื่องลูกค้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ 4) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ (regulators or government) ได้แก่ หน่วยงานภายนอกองค์การที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งในด้านการกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงาน 5) หุ้นส่วน (partners) ได้แก่ บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำกิจกรรมร่วมกับองค์การอาจอยู่ในรูปของการร่วมทุน (joint venture) หรือการดำเนินการในลักษณะเครือข่ายที่ต้องทำงานให้สอดคล้องกันและ 6) ผู้ถือหุ้น (stockholders) ถือเป็นเจ้าของกิจการซึ่งจะมีบทบาทต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์การมากที่สุด ผู้ถือหุ้นคอยกำหนดแนวนโยบาย บทบาท ภารกิจและหน้าที่ขององค์การ ผู้ถือหุ้นเป็นผู้ที่ลงทุนและเป็นเจ้าของเงินทุนในกิจการ

2.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) ได้แก่ สภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสภาพภายในองค์การที่มีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน นักวิชาการกำหนดปัจจัยภายในองค์การแตกต่างกันออกไป ดังนี้ James D.Thompson เห็นว่าองค์การ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนสถาบัน (institution) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในการปรับสภาพแวดล้อมในองค์การและกำหนดทิศทางในการทำงาน แนวนโยบายขององค์การ และติดต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การโดยตรง 2) ส่วนการจัดการ (management) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางในองค์การทำหน้าที่ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ แปลงแผนและนโยบายสู่การปฏิบัติจริงและติดตามงานในระดับการปฏิบัติ และ 3) ส่วนเทคนิคหรือเทคโนโลยี (technology) ได้แก่ ระดับผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่ทำหน้าที่

ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของทำองค์กรทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยตรง ส่วนแนวคิดของ Pascale & Athos แห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey ได้แบ่งระบบย่อยในองค์กรออกเป็น 7 ประการ ที่เรียกว่า 7Ss ประกอบด้วย 1) ระบบโครงสร้าง (structure) 2) ระบบการทำงาน (system) 3) ระบบแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กร (strategies) 4) ระบบบุคคล (staff) 5) ระบบทักษะการทำงาน (skill) 6) ระบบรูปแบบการบริหาร (style) และ 7) ระบบค่านิยม/เป้าหมายร่วม (share vision) ส่วนแนวคิดของ Judith R. Gordon and Associates (1990, p. 148–150) แบ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรออกเป็นระบบย่อย ๆ ดังนี้ 1) ระบบการนำ (leadership) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานร่วมกันในองค์กร การระบบผู้นำ แบบของผู้นำ การนำจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) ระบบโครงสร้างองค์กร (organizational structure) เป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น การจัดแบ่งหน่วยงานย่อยในองค์กร ลักษณะการจัดหน่วยงานย่อย ๆ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะในองค์กร ประเภทของการจัดโครงสร้างองค์กร จำนวนสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ขอบข่ายในการควบคุมในองค์กร (span of control) ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร (Zcomplexity) ความเป็นทางการในองค์กร (formality) การรวมอำนาจในองค์กร (centralization) 3) ระบบการทำงานหรือระบบผลิตในองค์กร (technology) เป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (inputs) ให้เป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิตขององค์กร (outputs) โดยศึกษาจากกระบวนการในการทำงาน วิธีการที่ใช้ในการทำงาน ระบบการทำงาน เครื่องจักร เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน รวมถึงการออกแบบงานด้วย 4) ปัจจัยด้านบุคคลในองค์กร (human resources) บุคคลในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ 5) ปัจจัยด้านระบบข้อมูลข่าวสารและการควบคุม (information and control system) เป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหารประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถทำงานได้

สรุป สภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กร และมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มี 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะ (specific task environment) และ 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) เป็นสภาพการณ์หรือ

ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสภาพภายในองค์การที่มีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ

2.3 ลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การ

การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งนักวิชาการได้แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การไว้ต่างกันออกไป ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 91-101)

2.3.1 การแบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การของ Tom Burns and G.M.Stalker โดยการศึกษาจากอุตสาหกรรมในอังกฤษและสกอตแลนด์ จำนวน 20 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตการณ์กิจการขององค์การนั้น โดยได้ประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การในเรื่องอัตราการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี ตลาดและผลผลิตขององค์การเห็นว่า สภาพแวดล้อมขององค์การสัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารภายในองค์การ (Richard L. Daft, 1992, p. 210-211) Burn และ Stalker แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมและโครงสร้างภายในองค์การออกเป็น 2 แบบ คือ

2.3.1.1 สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ (stable environment) เป็นลักษณะสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง หรือหากเปลี่ยนแปลงจะค่อยเป็นค่อยไป องค์การสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ซึ่งโครงสร้างองค์การจะมีลักษณะสำคัญ คือ มีกฎระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา (Richard L. Daft, 1992, p. 83) มีความสลับซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) สูงซึ่งเหมาะที่จะทำงานประจำ (routine) และมีความเปลี่ยนแปลงช้าหรือตอบสนองต่อความไม่คุ้นเคยสูง (Stephen P. Robbins, 1990, p. 211)

2.3.1.2 สภาพแวดล้อมผันผวน (turbulent environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา หรือการเปลี่ยนแปลงคาดการณ์ได้ยาก องค์การควรจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นเหมือนสิ่งมีชีวิต (organic structure) จะมีลักษณะเด่น คือ มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ มีความคล่องตัวยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี กฎ ระเบียบมักจะไม่มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสื่อสารที่เน้นในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง และผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลในองค์การขึ้นอยู่กับความรู้และความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจจากตำแหน่ง

2.3.2 การแบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การตามแนวคิดของ Fred Emery and Eric Trist แนวคิดนี้จะมีความสลับซับซ้อนและละเอียดขึ้นโดยแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.3.2.1 สภาพแวดล้อมที่เงียบสงบ (placid-randomized environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อยมีผลกระทบต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป สถานการณ์ความไม่แน่นอนจะมีน้อย การตัดสินใจและการดำเนินการใด ๆ ในองค์การไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจสภาพแวดล้อมมากนัก เพราะสภาพแวดล้อมมีลักษณะคงที่และมีเสถียรภาพซึ่งองค์การส่วนใหญ่ต้องการให้องค์การมีสภาพแวดล้อมแบบนี้

2.3.2.2 สภาพแวดล้อมที่เรียบสงบ แต่มีการรวมตัวกัน (placid-clustered environment) ลักษณะนี้สภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ แต่มีการรวมตัวกันของสภาพแวดล้อมและมีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งสภาพแวดล้อมเช่นนี้ องค์การจะต้องมีการติดตามและทำความเข้าใจ อาจใช้การวางแผนระยะยาวและจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจเพื่อปรับตัวหรือดำเนินการในสภาพแวดล้อมเช่นนี้

2.3.2.3 สภาพแวดล้อมที่ไม่สงบและมีผลต่อองค์การ (the disturbed-reactive environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ความสลับซับซ้อน องค์การมักจะมีคู่แข่ง และอาจมีองค์การขนาดใหญ่ 1-2 แห่งที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมลักษณะนี้ต้องการความยืดหยุ่นที่จะทำให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ องค์การมีแนวโน้มที่จะจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นการกระจายอำนาจ องค์การจะมีการวางแผนกลยุทธ์และประเมินการดำเนินการขององค์การอื่น ๆ เพื่อวางแผนองค์การ

2.3.2.4 สภาพแวดล้อมที่ปั่นป่วน (the turbulent-field-environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนสูง สภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงมักจะไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งในสภาพแวดล้อมนี้มักจะพยายามคาดการณ์และวางแผนล่วงหน้า องค์การจะพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ และคอยประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับหน่วยงานอื่น ๆ ในสภาพแวดล้อมด้วย

2.3.3 การแบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การตามแนวคิดของ Paul Lawrence and Jay Lorsch แนวคิดนี้จะให้ความสนใจความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของสภาพแวดล้อมกับประสิทธิผลของโครงสร้างองค์การ โดยในองค์การหนึ่ง ๆ นั้นไม่ได้มีสภาพแวดล้อมแบบเดียวกันทั้งองค์การ เนื่องจากในองค์การมีการแบ่งแผนกแบ่งฝ่าย

เป็นหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน หรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน แต่ละหน่วยงานย่อยจะมอง สภาพแวดล้อมและทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมแตกต่างกันออกไป นั่นคือองค์การแต่ละ หน่วยงานย่อยจะมีสภาพแวดล้อมเฉพาะของตนเองที่แตกต่างจากสภาพแวดล้อมของ องค์การโดยรวม และแต่ละหน่วยงานย่อยจะมีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งในด้านเป้าหมาย โครงสร้างที่เป็นทางการ และลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นต้น จากลักษณะดังกล่าว Paul Lawrence and Jay Lorsch จึงได้กำหนดมิติในการ พิจารณาการจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การไว้ 2 มิติ คือ 1) มิติด้านความแตกต่าง (Differentiation) และ 2) มิติด้านการประสานและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ โดยมีสมมุติฐานว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะสามารถจัดการได้เหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมากกว่าหน่วยงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ

2.3.4 การแบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การตามแนวคิดในการ ตอบสนองขององค์การต่อสภาพความไม่แน่นอน

โดยพิจารณาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจากปัจจัย

2 ประการ คือ 1) ปัจจัยความเรียบง่ายหรือความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อม (simple-complex dimension) เป็นมิติการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์การว่ามี มากหรือน้อย 2) ปัจจัยด้านความมีเสถียรภาพของสภาพแวดล้อม (stable-unstable dimension) เป็นการพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมว่ามีความคงที่หรือมี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จากมิติ 2 ประการ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ องค์การและแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1) สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายและมั่นคง (simple-stable หรือ low uncertainty) ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยต่าง ๆ ที่มาเกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพล ต่อองค์การน้อยและปัจจัยเหล่านั้นไม่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ค่อนข้างคงที่ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ และสามารถ คาดการณ์ได้

2) สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายแต่ไม่มีเสถียรภาพ (simple-unstable หรือ high-moderate uncertainty) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับองค์การไม่มากนัก และปัจจัยเหล่านี้มีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา องค์การไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3) สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนแต่คงที่ (complex-stable หรือ low-moderate uncertainty) ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยเกี่ยวข้องกับองค์การมากมายและปัจจัยเหล่านั้นมีความแตกต่างกัน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีความเปลี่ยนแปลงอย่างช้าและค่อยเป็นค่อยไปหรือองค์การสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

4) สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและไม่มีเสถียรภาพ (complex-unstable หรือ high uncertainty) เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อองค์การมากมาย ซึ่งแต่ละปัจจัยมีความแตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

สรุป ลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การ พิจารณาโดยใช้เกณฑ์ 4 ประการ ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายและมั่นคง 2) สภาพแวดล้อมแบบเรียบง่ายแต่ไม่มีความมั่นคงหรือคงที่ 3) สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนแต่คงที่และ 4) สภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและไม่มีความมั่นคงหรือคงที่

2.4 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ. 2559 ในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม โดยระบุประเด็นการพิจารณาเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ไว้ ข้อ 2 ในมาตรฐานที่ 2 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, 11 ตุลาคม)

1. การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน
2. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาประกอบด้วย 1) การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนรอบด้าน ทุกกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม 2) การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ 3) การวางแผนและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ 4) การวางแผนและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบ ต่อผลการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา

Steer (1977, p. 8 อ้างถึงใน กษมาพร ทองเชื้อ, 2555, หน้า 52) กำหนดให้ลักษณะสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร Steer ได้กล่าวถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ในฐานะที่องค์กรมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารและการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตาม เป้าหมายและกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ที่เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กร ระบุไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่

1) แนวโน้มความสำเร็จและความเอาใจใส่ต่อบุคลากร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ตามเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของบุคลากรเป็นหลัก

2) แนวโน้มการให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง การให้ คุณและโทษซึ่งเป็นเงื่อนไข หรือค่านิยมขององค์กรในการปฏิบัติซึ่งบุคลากรรับรู้ร่วมกัน

3) ความมั่นคงและความเสี่ยงในการทำงานในองค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงสถานภาพของบุคลากรในการทำงาน ว่ามีความมั่นคงหรือมีความ เสี่ยงเพียงใด รวมถึงมีเงื่อนไขใดที่ทำให้สถานภาพของตนมั่นคง หรือเกิดความเสี่ยง เหล่านั้น

4) การเปิดเผยและการปกป้อง หมายถึง บรรยากาศการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรว่ามีลักษณะเปิดเผย แบบ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน หรือการปกปิดป้องกันข้อมูล เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ

การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน แบ่งออกเป็น

3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็น วัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ ครุภัณฑ์

และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งชี้วัดถึงลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ ความชุ่มชื้น การถูกสุขลักษณะ ความร่มรื่น ความสวยงาม ความสะอาดเป็นระเบียบ ความสะดวก ฯลฯ

2) สภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ สนองสนุก เรียนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิดกกังวล การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ที่เสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนแต่ละบุคคล ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน แล้วดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกันเอง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ช่วยกันคิด ช่วยกันทำระหว่างผู้สอนและผู้เรียน สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ทุกคนมีความสุข มีความมั่นใจ และตระหนักในคุณค่าของตนเอง

3) สภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวกัน

จากการศึกษาเอกสาร บทความและงานวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การและสภาพแวดล้อมโรงเรียน พบว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสภาพแวดล้อมทางการเรียน ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา เช่น บรรยากาศในห้องเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันและ
- 2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น กระดานดำ โต๊ะ เก้าอี้ แสงสว่าง อุณหภูมิ ความสะอาด ความเป็นระเบียบในห้องเรียน (อาภรณ์ ใจเที่ยง, 2550, หน้า 17-19) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คุณภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่มีการจัดภูมิทัศน์ที่เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม มีอาคารสถานที่พร้อมส่งผลต่อสุขภาพจิตของผู้บริหารและบุคลากร ทำให้อารมณ์แจ่มใสมีความสุขในการทำงานและไม่เคร่งเครียด และสภาพแวดล้อมด้านการบริหารที่มีการจัดระบบสารสนเทศที่ครบถ้วนสมบูรณ์ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (คณิต สุขรัตน์, 2560, หน้า 79) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

สมชาย เทพแสง (2558) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีส่งต่อกระบวนการทัศน์ใหม่ของผู้บริหารโรงเรียน ภูมิทัศน์จะช่วยให้ภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ที่มีความแตกต่างกันช่วยพัฒนากระบวนการทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำให้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ช่วยพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวก ด้านความพร้อมของอาคารเรียน สื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์และความพร้อมของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ สุกฤษฎี อัญบุตร (2555) ได้ศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักชั้นต้นของกองทัพอากาศ มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านการบริหาร 3) ด้านการเรียนการสอน และ 4) ด้านสังคมกลุ่มเพื่อน ส่วน กรุณา ภูมะลี (2556) ระบุว่า ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย 1) บรรยากาศในชั้นเรียนและ 2) บรรยากาศในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนูญญา บุษยะมา (2559) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีอิทธิพลทางบวกมากที่สุด นอกจากนั้นแล้ว ได้ระบุไว้ว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนประกอบด้วย 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านบริหาร และ 3) ด้านวิชาการ และธนัช มหาสินทรัพย์ (2560) สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 2) สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนและ 3) ความสัมพันธ์กับชุมชน

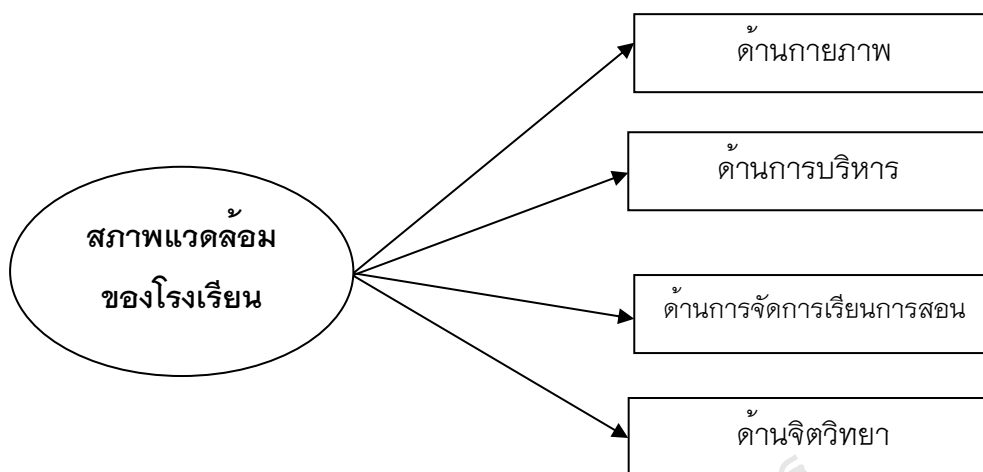
จากแนวคิด และงานวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นพอสรุปถึงองค์ประกอบได้ดังตาราง 13

ตาราง 13 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

องค์ประกอบ สภาพแวดล้อมองค์การ/โรงเรียน	ผู้เสนอแนวคิด
1) ด้านกายภาพ 2) ด้านบริหารและ 3) ด้านวิชาการ	คณิต สุขรัตน์ (2560)
1) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 2) สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และ 3) ความสัมพันธ์กับชุมชน	ธนัช มหาสินทรัพย์ (2560)
1) บรรยากาศในชั้นเรียน 2) บรรยากาศ ในโรงเรียน	กรรณา ภูมะลิ (2556)
1) ด้านกายภาพ 2) ด้านการบริหาร 3) ด้าน การเรียนการสอน 4) ด้านสังคมกลุ่มเพื่อน	สุกฤษฎี อัญบุตร (2555)
1) สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา 2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	อาภรณ์ ใจเที่ยง (2550)

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารงานวิจัยดังตารางและสังเคราะห์รายละเอียดกำหนดเป็นองค์ประกอบการวัดระดับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจากองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้ดังนี้ 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านการบริหาร 3) ด้านการจัดเรียนการสอนและ 4) ด้านจิตวิทยา (คณิต สุขรัตน์ (2560), ธนัช มหาสินทรัพย์ (2560), กรรณา ภูมะลิ (2556), สุกฤษฎี อัญบุตร (2555) และ อาภรณ์ ใจเที่ยง (2550)

จากองค์ประกอบดังกล่าว สามารถเขียนตัวแบบ ได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบองค์ประกอบสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจนการประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงาน จึงก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ผูกมัดและตกลงใจร่วมกันในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงทำให้เกิดประโยชน์ได้แก่ (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ, (ม.ป.ป.), หน้า 176)

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดระดมความคิดทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งดีกว่าการคิดและตัดสินใจเพียงบุคคลคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นการลดการต่อต้านและก่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้น

3. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการตัดสินใจมีคุณภาพและทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นความพยายามที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจ เทคนิคที่สำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) การใช้กลุ่มงานเฉพาะตัวและคณะกรรมการ 2) การมีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ 3) การใช้แนวความคิดของหมุดเชื่อมโยง 4) การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู 5) การระดมความคิด 6) การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ และ 7) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (มานะ ทองรักษ์, 2549, หน้า 51-52) เช่นเดียวกับ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 185) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวคิดในการบริหารแผนใหญ่ที่มุ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในบางอย่างเพื่อประโยชน์การระดมกำลังความคิดและแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร การแบบมีส่วนร่วม เป็นการจูงใจให้บุคคลผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ คือ (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ, (ม.ป.ป.), หน้า 178)

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีทั้งการยอมรับ การสนับสนุนจะมีผลต่อการปฏิบัติอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในเป้าหมายเดียวกันจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management Model) เป็นการสานต่อหรือต่อยอดรูปแบบการบริหารแบบระบบราชการ ความเข้มงวดมากเกินไปและความไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว กระตุ้นให้เกิดรูปแบบการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของขวัญในการทำงาน (Morale) และความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ของผู้ทำงานมากขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความสำคัญในการจูงใจผู้ทำงาน (Motivating Employees) และการสร้างองค์การไปสู่เป้าหมายนั้น องค์การจึงถูกสร้างขึ้นมาสอดคล้องความต้องการของผู้ทำงาน ในทางกลับกันจะส่งผลให้ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น (สุนทร โคตรบรรเทา, 2552, หน้า 119)

สรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการดำเนินงานแบบประชาธิปไตย โดยที่ผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบในกระบวนการบริหาร เพื่อการพัฒนางานที่ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพสูงสุด ซึ่งการเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจด้วยความเป็นมิตร หรือด้วยมีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกันทั้งบุคคล ผู้บริหาร และสมาชิกหรือกลุ่มสมาชิกที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน คิด ตัดสินใจสร้างสรรค์งาน โดยมีการประสานงานจากผู้บริหารทุกเรื่องไม่ใช้การชี้แนะให้ปฏิบัติตามหรือประสานงานร่วมกันเฉพาะบางงาน แต่เป็นการร่วมกันอย่างอิสระในความคิดในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน ในผลประโยชน์ตามเป้าหมายที่วางไว้และร่วมเผชิญต่อผลการประเมินงานจนเกิดการยอมรับ

3.1 เครื่องมือการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ในการบริหารที่มีประสิทธิภาพในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารนิยมมอบหมายและกระจายอำนาจของตนสู่บุคคลผู้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ จึงเป็นการช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้บริหารลง และสามารถใช้เวลาในเรื่องสำคัญอื่น ๆ ได้ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลายประเภทแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานและบทบาทและภาวะของผู้นำด้วย ซึ่งมีดังนี้ (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2553, หน้า 24-27)

1. การให้คำปรึกษา (Consultation) เป็นรูปแบบที่ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือระหว่างดำเนินการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นก่อนที่ผู้บริหารจะวินิจฉัยเพื่อให้ภารกิจนั้น ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ข้อเสนอแนะเหล่านั้นผู้บริหารอาจเห็นด้วยหรือไม่ก็ได้ การปรึกษาหารือเป็นการรับฟัง

ความคิดเห็นและตรวจสอบข้อมูลบางประการ ก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินการและเพื่อประเมินผลบางประการที่อาจมองข้ามไป การปรึกษาหารือยังเป็นช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความเข้าใจ และเปิดโอกาสให้มีการเสนอแนะทางเลือกประกอบการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการบริหารธุรกิจที่ไม่ใหญ่มาก

2. การทำงานเป็นทีมหรือการสร้างทีมงาน (Team Building)

เป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปรวมกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการทำงานนั้น ทุกคนต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ มีการประสานงานและทำหน้าที่แทนกันได้อย่างราบรื่น หลักการทำงานเป็นทีม 1) มีการวางแผนในการทำงานร่วมกัน 2) ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 3) มีบรรยากาศทำงานแบบประชาธิปไตย 4) มีการประสานงานกัน 5) มีการตัดสินใจร่วมกันและ 6) ความสำเร็จของงานจะต้องถือว่าเป็นผลงานของกลุ่ม มิใช่เกิดจากผู้ใดผู้หนึ่ง

3. กลุ่มคุณภาพงาน (QC Circle) อาจเรียกว่า กลุ่มสร้างคุณภาพงาน

กลุ่มกิจกรรม QC กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งมาจากคำว่า Quality Control Circle เป็นการทำงานกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 3-15 คน จากแผนกงานเดียวกัน มาพบปะกันเป็นประจำ เพื่อควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน ปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยมาร่วมกันคิดหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์จนได้ข้อสรุปของปัญหา จากนั้นเสนอแนวทางแก้ไข วิธีการเหมาะสำหรับบุคลากรในระดับพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือระดับหัวหน้างาน

4. การรับฟังข้อเสนอแนะ (Suggestion Program : SP) เป็นการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสหรือกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อคิดเห็นต้องมีสมาชิกทั้งหมดอย่างน้อย 15 คน

5. การฝึกอบรมที-กรุป (T-Group Approach or Sensitivity)

เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปของการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ โดยจัดเป็นกลุ่มเล็กนั่งพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทุกคนต้องทำความเข้าใจบุคลิก ค่านิยม แรงจูงใจและปัญหาอุปสรรคในการทำงาน การฝึกนี้จะเน้นกระบวนการ (Process) มากกว่าเนื้อหา (Content) ซึ่งจะทำให้รู้จักตัวเองมากขึ้น อันจะนำไปสู่ทัศนคติที่ดีและคุณค่าใหม่ ๆ ของกลุ่ม

6. การมอบอำนาจ (Delegated Power) เป็นการที่ผู้บริหารมอบหมายงานหรืออำนาจบางส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทน ผู้รับมอบอำนาจจะมี

ภาระหน้าที่ที่ได้รับรวมถึงอำนาจในการวินิจฉัยตัดสินใจและสั่งการเท่าที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจ (Decentralization) เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร สร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตยและเปิดโอกาสทางเลือกให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหาร

จากการศึกษาเอกสาร บทความและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ข้อสรุปดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในองค์การเพื่อพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การไว้วางใจ 2) ความผูกพัน 3) มีจุดหมายร่วมกันและ 4) ความเป็นอิสระ (กฤษณรัตน์ พุทธเสน, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณัญญา นุชยะมา (2559) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน เช่นเดียวกับ กรรณา ภูมะลี (2557) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมมีอำนาจพยากรณ์ว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีองค์ประกอบวัดระดับ 2 รายการ ได้แก่ 1) ความสมานฉันท์ และ 2) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Swansburg (1996) มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน 2) ความยืดหยุ่นผูกพัน 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (อ้างถึงใน นิษฐ์วดี จิรโรจน์ภิญโญ, 2560, หน้า 22) ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนอนุบาลเอกชน แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) ด้านความรักความผูกพันที่มีต่อโรงเรียน 3) ด้านการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง 4) ด้านการกระจายอำนาจในการบริหาร 5) ด้านการทำงานเป็นทีม และ 6) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (นิสสากร พิมพ์ทอง, 2557, หน้า 79) ในการสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ได้องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม 5 หลักการ โดยมีการร่วมมือด้าน 1) การมีส่วนร่วมวางแผน 2) การมีส่วนร่วม

- รับผิดชอบ 3) การมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจ 4) การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีมและ
5) การมีส่วนร่วมประสาน/ประชาสัมพันธ์ (กชมล อยู่สุข, 2557, หน้า 153)

จากแนวคิด และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น
พอสรุปถึงองค์ประกอบได้ดังตาราง 14

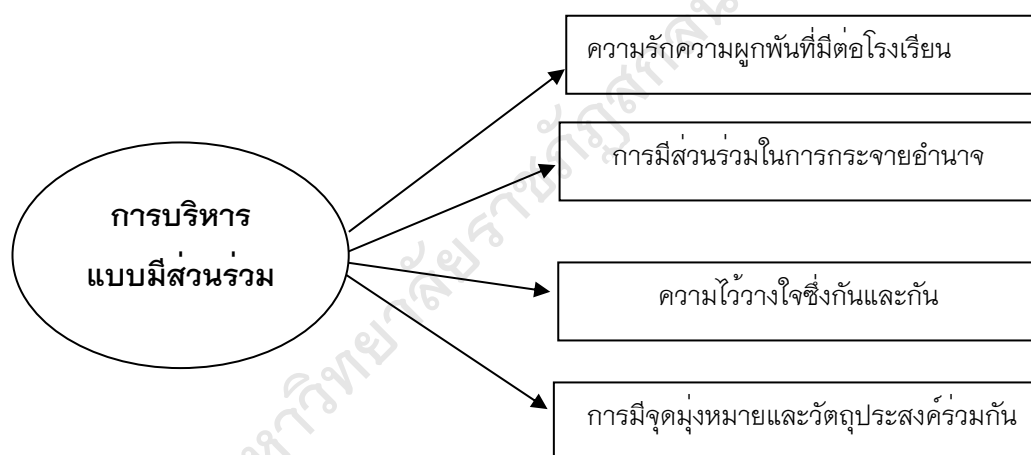
ตาราง 14 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของ การบริหารแบบมีส่วนร่วม	นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (ม.ป.ป.)	กชมล อยู่สุข (2557)	กรุณา ภูมะละลี (2557)	นิสสการ พิมพ์ทอง (2557)	กฤษณรัตน์ พุทธิเสถน (2559)	Swansburg (1996)	รวม (6 คน)
1. การมีส่วนร่วมวางแผน	✓	✓					2
2. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ	✓	✓					2
3. การมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจ	✓	✓		✓			3
4. การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม	✓	✓					2
5. การมีส่วนร่วมประสาน/ประชาสัมพันธ์		✓					1
6. ความสมานฉันท์			✓				1
7. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง			✓				1
8. การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				✓	✓	✓	3
9. ความรักความผูกพันที่มีต่อโรงเรียน	✓			✓	✓	✓	4
10. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง				✓			1
11. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน					✓	✓	2
12. มีจุดหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน	✓				✓	✓	3

จากตารางสังเคราะห์ 16 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
จากเอกสารโดยมีผู้เสนอแนวคิดไว้ 6 แนวคิด พบว่า มีจำนวน 12 รายการ สรุปได้ว่า การ

บริหารแบบมีส่วนร่วม มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรักความผูกพันที่มีต่อโรงเรียน ตามแนวคิดของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (ม.ป.ป.), นิสสากร พิมพ์ทอง (2557), กฤษณรัตน์ พุทธเสน (2559) และ Swansburg (1996) 2) การมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจตามแนวคิดของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (ม.ป.ป.), กษมล อยู่สุข (2557) และนิสสากร พิมพ์ทอง (2557) 3) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามแนวคิดของ นิสสากร พิมพ์ทอง (2557), กฤษณรัตน์ พุทธเสน (2559) และ Swansburg (1996) และ 4) การมีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ตามแนวคิดของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (ม.ป.ป.), กฤษณรัตน์ พุทธเสน (2559) และ Swansburg (1996) ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ คือความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50 ของงานวิจัยที่ศึกษา

จากองค์ประกอบดังกล่าว สามารถเขียนตัวแบบได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ตัวแบบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปแบบจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือ

เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม

4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (shared meaning) ระหว่างสมาชิกขององค์กรว่า ความประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์กรที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปแบบของความเชื่อ (beliefs) สัญลักษณ์ (symbols) พิธีการ (rituals) นิทาน (myths) การเล่าเรื่องและแนวทางการปฏิบัติ (พิทยา บวรวัฒนา, 2558, หน้า 130) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หรือวัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) เป็นแนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือหมายถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive framework) (รัชนิ สุวรรณเกษร เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/204048>) เป็นฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร (วรรณกร รอบคอบ, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsana/sara-na-ru/watnhrm-xngkhkr>) เป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon, 1999, p. 342) ส่วน Moorherad & Griffin (1995, p. 440) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นการแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเข้าใจร่วมกัน ผลรวมหรือกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ บรรทัดฐาน ความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกัน โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ

4.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว Kluckhohn and Kelly เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการ คือ (ออนไลน์ :

[https://ajsuthasinee.files.wordpress.com/.](https://ajsuthasinee.files.wordpress.com/))

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉยและกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาก็เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มต้นก่อน คือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้เลย คือ ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์)

ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. จากผลงานการศึกษาของ Paul Bate and M.E.P. Seligman (1995) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมขององค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมขององค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

4.3 ลักษณะของวัฒนธรรมขององค์การที่บรรลุประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมขององค์การ “เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่าการกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญเรื่องเล่า เป็นต้น ทั้งทั้งองค์การ วัฒนธรรมขององค์การจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นแรงจูงใจถึงและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมขององค์การสามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้นั้นคือ ถ้าวัฒนธรรมขององค์การสนับสนุนกลยุทธ์ และถ้าวัฒนธรรมขององค์การสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมขององค์การที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมขององค์การที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้ 1) วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ 2) วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน

3) วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม 4) วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้ ลักษณะของวัฒนธรรมที่ทำให้ห้องปฏิบัติการบรรลุประสิทธิผล จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจุบันด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ปัจจุบันทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ส่วน Peters and Waterman (1982) ได้เสนอกรอบความคิดที่ใช้อธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ In Search of Excellence ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์การด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นนำอดนั้น (Excellent firms) ดังตาราง 15 (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, เข้าถึงได้จาก: suthep.crru.ac.th/mgnt1.)

ตาราง 15 แสดงกรอบความคิดของ Peters and Waterman

คุณลักษณะของบริษัทชั้นนำอด (Attributes of an excellent firms)	
1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action)	5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management)
2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer)	6. เลือกลงเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัด ของบริษัท (Stick to the knitting)
3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship)	7. บริษัทมีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้คนน้อยลง (Simple form, lean staff)
4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people)	8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบตึงตัว พร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized)

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action) Peters and Waterman พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเช่นนี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ และการตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจ ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าว จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย และบริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer) บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship) การรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีเยี่ยมมาจากคน (Productivity through people) พนักงานคือสินทรัพย์ (asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของ

บริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์ แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น ในบริษัทที่ทำการศึกษาค่าจะให้ความสำคัญและย้ำเตือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือกลงเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting) ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple form, lean staff) บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดัด รวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่ง และเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized) ในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่งปีเตอร์สและวอเตอร์แมนเชื่อว่า จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มากยิ่งขึ้น

ส่วน William G. Ouchi (1981) ได้ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของบริษัท 3 แบบ ได้แก่ แบบแรกเป็นลักษณะบริษัทแบบอเมริกัน (American firms หรือ Type

A firms) แบบที่สอง ได้แก่ ลักษณะบริษัทที่บริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese firms หรือ Type A firms) และแบบที่สามที่เขาเรียกว่า บริษัทอเมริกันแบบ Z (U.S. Type Z firms) ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 แบบดังกล่าว โออุชิใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ 7 ประเด็นสำคัญดังตาราง 16

(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ , เข้าถึงได้จาก: suthep.crru.ac.th/mgmt1.)

ตาราง 16 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 แบบของ William G. Ouchi

ประเด็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมองค์การ	Type J. companies	Type Z companies	Type A companies
• ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะยาว	จ้างระยะสั้น
• การประเมินงาน	ช้าและเชิงคุณภาพ	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
• กรอบของอาชีพ	กว้างมาก	ปานกลาง	แคบเฉพาะด้าน
• การควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ
• การตัดสินใจ	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
• ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มรวมกัน	โดยบุคคล	โดยบุคคล
• การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมเฉพาะบางด้าน

แนวความคิดของ Patterson and Other (1988, 107-109) ซึ่งมีองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ 10 ประการ คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร ส่วน

งานวิจัยของสมจินตนา คุ่มภัย (2553) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การและได้วิเคราะห์องค์การที่มีประสิทธิผลมีวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมและ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรยุคล แก้วพิบูลย์ (2555) ที่ได้ทำการสังเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การทั้งองค์การของรัฐและเอกชน ประกอบด้วย 1) การมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน 2) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การยึดถือระบบคุณธรรม 5) การสื่อสารที่ดีในองค์การ 6) การผูกพันต่อองค์การ และ 7) การภูมิใจในอาชีพ ส่วน กรรณิกา อัครปทุม (2554) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) ความมีคุณภาพ 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 3) ความไว้วางใจ 4) เป้าหมายหน่วยงาน 5) การตัดสินใจ 6) การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ 7) การยอมรับและ 8) ความเอื้ออาทร งานวิจัยของ บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยม ประกอบด้วย 1) การมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับนับถือ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร ชัยพล กันศิริ (2554) ได้ศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ 1) การแข่งขันทางวิชาการ 2) การเน้นกฎระเบียบของโรงเรียน 3) พฤติกรรมเชิงสนับสนุนของครู 4) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองและสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าวัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จนั้นหากโครงสร้างและระบบการบริหาร มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมนำพาองค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำ ประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) รู้จักสัมมาคารวะต่อผู้อื่น 2) รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน 3) มีความอุสาหะวิริยะ 4) รู้จักทำงานเป็นระบบ 5) รู้จักทำงานเป็นทีม 6) มีความคิดสร้างสรรค์ 7) ยึดมั่นใน

คุณธรรม 8) เน้นความเป็นเลิศ 9) มีความรักสามัคคี 10) เชื้อถือศรัทธาในธุรกิจของตน
 11) มีความซื่อสัตย์สุจริต 12) ตรงต่อเวลา 13) รู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
 14) พยายามขยายตลาดให้กว้างขวาง 15) ขยายสินค้าให้ได้มากขึ้น 16) เป็นผู้นำองค์การที่
 เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น 17) ประหยัด ชยัน อดทน 18) ยึดมั่นในสิ่งที่ดี 19) พยายามให้เกิด
 ความขัดแย้งที่รุนแรงให้น้อยที่สุด 20) ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ (เข้าถึงได้จาก:
 suthep.crru.ac.th/mgnt1) และการุณ เจริญบุพผา (2559) ได้สรุปองค์ประกอบของ
 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 1) ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 2) ความมุ่งประสงค์
 ขององค์การ 3) ความหลากหลายของบุคลากร 4) ความมีคุณภาพของบุคลากร 5) ความ
 น่าเชื่อถือ 6) การให้อำนาจ 7) การตัดสินใจของผู้บริหาร 8) การยอมรับนับถือ 9) ความ
 ซื่อสัตย์ และ 10) ความเอื้ออาทร

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้
 องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้
 ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
 และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การ
 ให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ดังกล่าว
 ข้างต้นพอสรุปถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ได้ดังตาราง 17

ตาราง 17 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของ วัฒนธรรมองค์การ	สมจินตนา คุมภัย (2553)	กรรณิกา อัครปทุม (2554)	ชัยพล กันศิริ (2554)	ฉัตรยุคล แก้วพิบูลย์ (2555)	บัญชา ภักฤทิตกาล (2555)	การุณ เจริญบุบผา (2559)	William G. Ouchi (1981)	Peters and Waterman (1982)	Patterson and Other (1988)	Daniel R. Denison (1990)	รวม (10 คน)
1. มุ่งผลสำเร็จ	✓			✓							2
2. มุ่งเน้นลูกค้า	✓							✓			2
3. สร้างนวัตกรรม	✓										1
4. ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ	✓										1
5. จัดองค์การสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม	✓										1
6. ทำงานเป็นทีม	✓			✓							2
7. จัดการเทคโนโลยีและการสื่อสาร	✓			✓							2
8. ลดการควบคุม	✓										1
9. มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม	✓										1
10. มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์	✓										1
11. ความเป็นคุณภาพของบุคลากร		✓			✓	✓			✓		4
12. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ		✓			✓	✓			✓		4
13. ความไว้วางใจ		✓			✓				✓		3
14. เป้าหมายหน่วยงาน		✓									1
15. การตัดสินใจของผู้บริหาร		✓			✓	✓	✓	✓	✓		6
16. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ		✓			✓	✓			✓		4
17. การยอมรับนับถือ		✓			✓	✓			✓		4

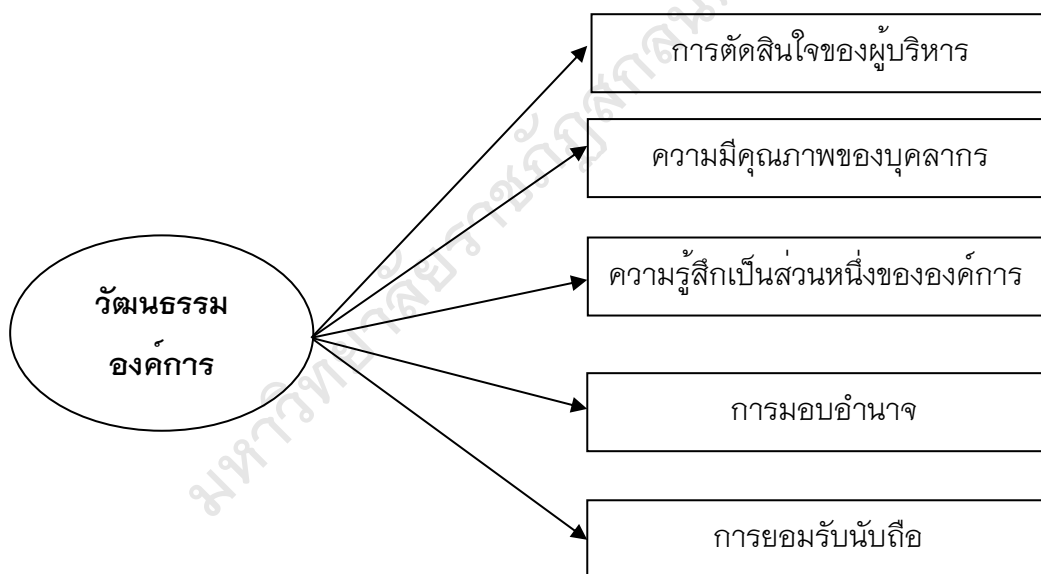
ตาราง 17 (ต่อ)

ลักษณะของ วัฒนธรรมองค์การ	สมจินตนา คุ่มภัย (2553)	กรรณิกา อัครปฐม (2554)	ชัยพล กันศิริ (2554)	ฉัตรยุคล แก้วพิบูลย์ (2555)	บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555)	การุณ เจริญบุบผา (2559)	William G. Ouchi (1981)	Peters and Waterman (1982)	Patterson and Other (1988)	Daniel R. Denison (1990)	รวม (10 คน)
36. ให้ความอิสระและทำแบบ นักประกอบการ								✓			1
37. เชื่อว่าผลงานที่ดียอมมาจากคน								✓			1
38. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ								✓			1
39. เลือกเน้นธุรกิจที่เป็นความมั่งคั่ง								✓			1
40. โครงสร้างงายใช้คนน้อยลง								✓			1
41. จัดการทั้งแบบยืดหยุ่นและแบบตึงตัว พร้อมกัน								✓			1
42. ความผูกพันต่อพนักงาน							✓				1
43. การประเมินงาน							✓				1
44. กรอบของอาชีพ							✓				1
45. การควบคุม							✓				1
46. ความรับผิดชอบ							✓				1
47. การดูแลพนักงาน							✓				1

จากตารางสังเคราะห์ 17 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ จากเอกสารโดยมี
ผู้เสนอแนวคิดไว้ 10 แนวคิด พบว่า มีจำนวน 47 รายการ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ
มีองค์ประกอบ ลักษณะ ดังนี้ 1) การตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของกรรณิกา
อัครปฐม (2554) ฉัตรยุคล แก้วพิบูลย์ (2555)บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555) การุณ
เจริญบุบผา (2559) William G. Ouchi (1981) Peters and Waterman (1982) และ
Patterson and Other (1988) 2) ความมีคุณภาพของบุคลากร ตามแนวคิดของ กรรณิกา

อัศวิน (2554) บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555) การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988) 3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การตามแนวคิดของ กรรณิกา อัศวิน (2554) บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555) การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988) 4) การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ตามแนวคิดของ กรรณิกา อัศวิน (2554) บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555) การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988) และ 5) การยอมรับนับถือ ตามแนวคิดของ กรรณิกา อัศวิน (2554) บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555) การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988) ผู้วิจัยคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้เกณฑ์ความถี่ที่ระดับ 4 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40 ของงานวิจัยที่ศึกษา

จากองค์ประกอบดังกล่าว สามารถเขียนตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ ได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ตัวแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

สรุปแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิผลของ Hoy & Miskel (1991) Allison & Kaye (1997) Herman & Renz (1998) (อ้างถึงใน : นุญกุล ชูทอง, 2559), และงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554), จารุวรรณ นาดัน (2556), กรุณา ภูมะลี (2556), ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557), พัชรนันท์ หารษาภิรมย์โชค (2557), ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2558), กฤตกรรัตน์ พุทธเสน (2559), ประจักษ์ โคชะเถา (2559), พุทธพร สัมภาวะผล, (2559), มณีนุญา บุษยะมา (2559), วราภรณ์ ชาเรืองเดช (2559), ธนัช มหาสินทรัพย์ (2560), สรคูปต์ บุญเกษม (2560) นำองค์ความรู้มาสรุปเป็นโมเดลสมมติฐานที่แสดงถึงแนวคิดเพื่อพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544), คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558), สุรจิตย์ ฝิวงาม (2558) และธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559) 2) ความรู้และทักษะ ตามแนวคิดของ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547), สุรจิตย์ ฝิวงาม (2558), Phatak, Bhagat and Kashlak (2009) และ Andrew & Michael, 2012, ศิริพร วุฒิกุล :แปล) 3) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตามแนวคิดของ คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558), ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559), Phatak, Bhagat and Kashlak (2009) และ Koontz and Donnel (1976) 4) คุณธรรมจริยธรรม ตามแนวคิดของ สุรจิตย์ ฝิวงาม (2558), ธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559) และ Andrew & Michael, 2012, ศิริพร วุฒิกุล :แปล) และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ ตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544), คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558) และธัญวิทย์ ศรีจันทร์ (2559)

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มี 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ คณิต สุขรัตน์ (2560), ธนัช มหาสินทรัพย์ (2560), กรุณา ภูมะลี (2556), สุกฤษฎี อัญบุตร (2555) และอาภรณ์ ใจเที่ยง (2550) ดังนี้

1. ด้านกายภาพ
2. ด้านการบริหาร
3. ด้านการจัดการเรียนการสอน
4. ด้านจิตวิทยา

การบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรักความผูกพันที่มีต่อโรงเรียน ตามแนวคิดของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (ม.ป.ป.), นิสสากร พิมพ์ทอง (2557), กฤษณรัตน์ พุทฺธเสน (2559) และ Swansburg (1996) 2) การมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจ ตามแนวคิดของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (ม.ป.ป.), กษมล อยู่สุข (2557) และนิสสากร พิมพ์ทอง (2557) 3) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามแนวคิดของ นิสสากร พิมพ์ทอง (2557), กฤษณรัตน์ พุทฺธเสน (2559) และ Swansburg (1996) และ 4) การมีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันตามแนวคิดของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ (ม.ป.ป.), กฤษณรัตน์ พุทฺธเสน (2559) และ Swansburg (1996)

วัฒนธรรมองค์การ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตัดสินใจของ

ผู้บริหารตามแนวคิดของกรรณิกา อัครปทุม(2554), ฉัตรยุคล แก้วพิบูลย์ (2555), บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555), การุณ เจริญบุบผา (2559), William G. Ouchi (1981), Peters and Waterman (1982) และ Patterson and Other (1988) 2) ความมีคุณภาพของบุคลากร ตามแนวคิดของ กรรณิกา อัครปทุม (2554), บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555), การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988) 3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การตามแนวคิดของ กรรณิกา อัครปทุม (2554), บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555), การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988) 4) การมอบอำนาจตามแนวคิดของ กรรณิกา อัครปทุม (2554), บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555), การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988) และ 5) การยอมรับนับถือตามแนวคิดของกรรณิกา อัครปทุม (2554), บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555), การุณ เจริญบุบผา (2559) และ Patterson and Other (1988)

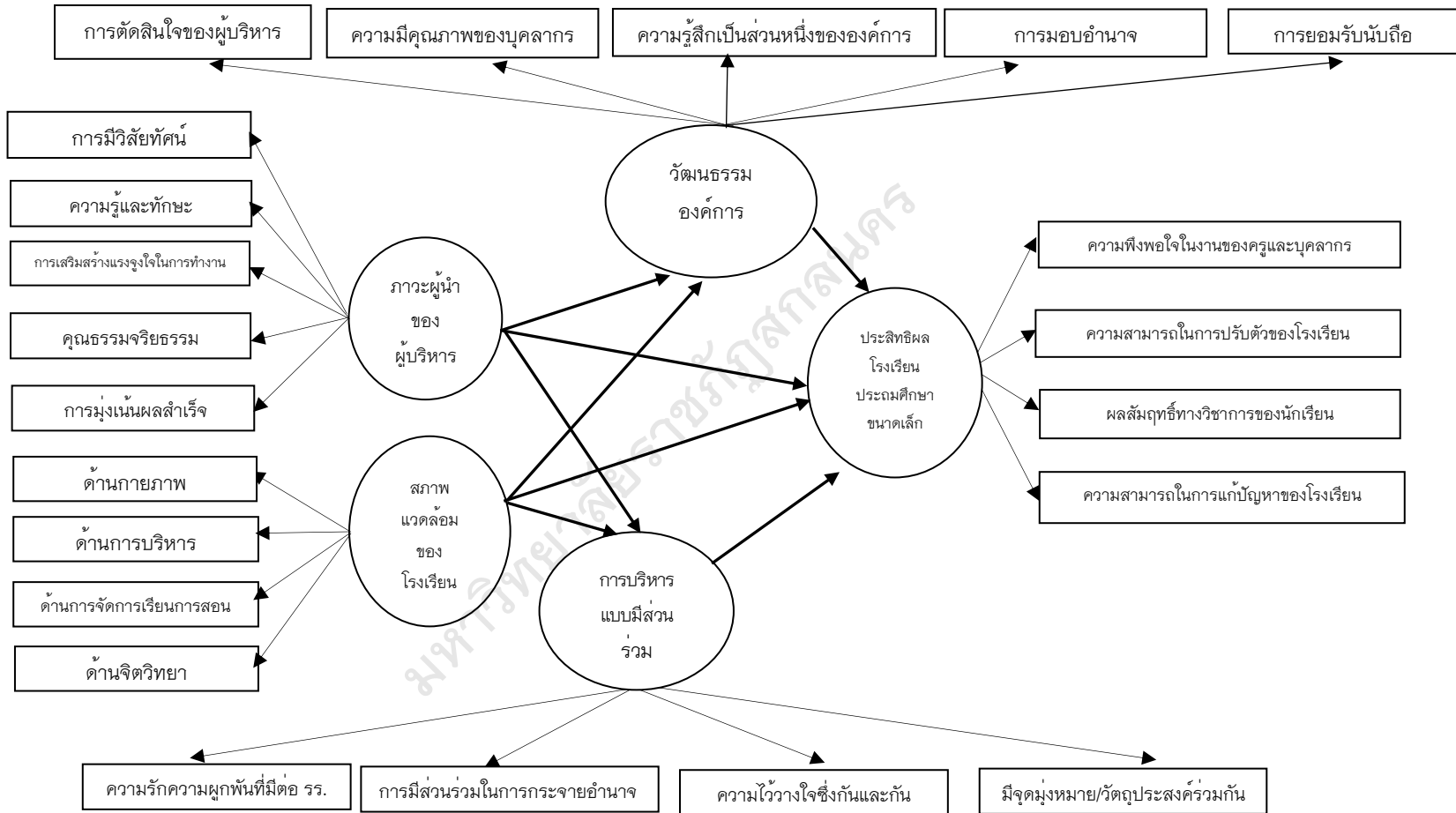
ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ 1) ความพึงพอใจในงานของครูและบุคลากร (วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549), นกตล รมโพธิ์ (2552), Bennis (1971), Hoy & Miskel (1991), นกตล รมโพธิ์ (2552), ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์และคณะ (2553) Bennis (1971) และ Herman & Renz (1998) 2) ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียน (วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549), ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557), Bennis (1971) Hoy & Miskel (1991)

และ Parson (1993) 3) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน (ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์และคณะ (2553), นกคณ ร่มโพธิ์ (2552), ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557), และ Hoy & Miskel (1991) และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน (วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549), ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557) Hoy & Miskel (1991) และ Herman & Renz (1998)

ดังแสดงในภาพประกอบ 8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 8 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling :SEM)

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยการใช้การรวมข้อมูลทางสถิติกับข้อตกลงเบื้องต้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ใช้วิเคราะห์เพื่อยืนยันโมเดลมากกว่าใช้วิเคราะห์เพื่อสำรวจหรือระบุโมเดล เหมาะสำหรับการทดสอบทฤษฎีมากกว่าการสร้างทฤษฎี การวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งจะเริ่มจากสมมติฐานการวิจัยที่แสดงในรูปของโมเดล โดยโมเดลนั้นสามารถสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรที่อยู่ในโมเดลได้ แล้วตรวจสอบโมเดลว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ ข้อตกลงเบื้องต้นในโมเดลบางอย่างสามารถผ่อนคลายได้ ในระหว่างการวิเคราะห์เพื่อยืนยัน โมเดลอาจมีการปรับโมเดลบ้างเพื่อให้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล แต่โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) มิได้เพื่อสร้างทฤษฎีใหม่โดยปราศจากทฤษฎีพื้นฐาน จุดแข็งของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) คือการสร้างตัวแปรแฝง (latent variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง โดยการประมาณค่าจากโมเดลด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่วัดค่าได้ และยังสามารถประมาณค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงด้วย (สุภมาศ อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญญาภาณุวัฒน์, 2557, หน้า 4) SEM เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปรที่นำเอาเทคนิคการวิเคราะห์หลายตัวแปรหลาย ๆ เทคนิคมาใช้ในวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน จึงเป็นเทคนิคที่สามารถหาความสัมพันธ์และสาเหตุได้ นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิเคราะห์ได้ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variable) (กัลยา วาณิชย์ บัญชา, 2557, หน้า 1)

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling :SEM)

Bollen and Long (1993) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556, หน้า 235-237) กล่าวว่า การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติหนึ่งที่ใช้การทดสอบ (testing) และประมาณค่า (estimate) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) ในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างนั้นมิได้ทั้งเพื่อการยืนยัน (confirmation) หรือเพื่อสร้างทฤษฎี (theory building) กรณีการทดสอบทฤษฎี (theory testing) สร้างโมเดลด้วยวิธีการเชิงอนุมาน (deductive) หรือการวิจัยเชิง

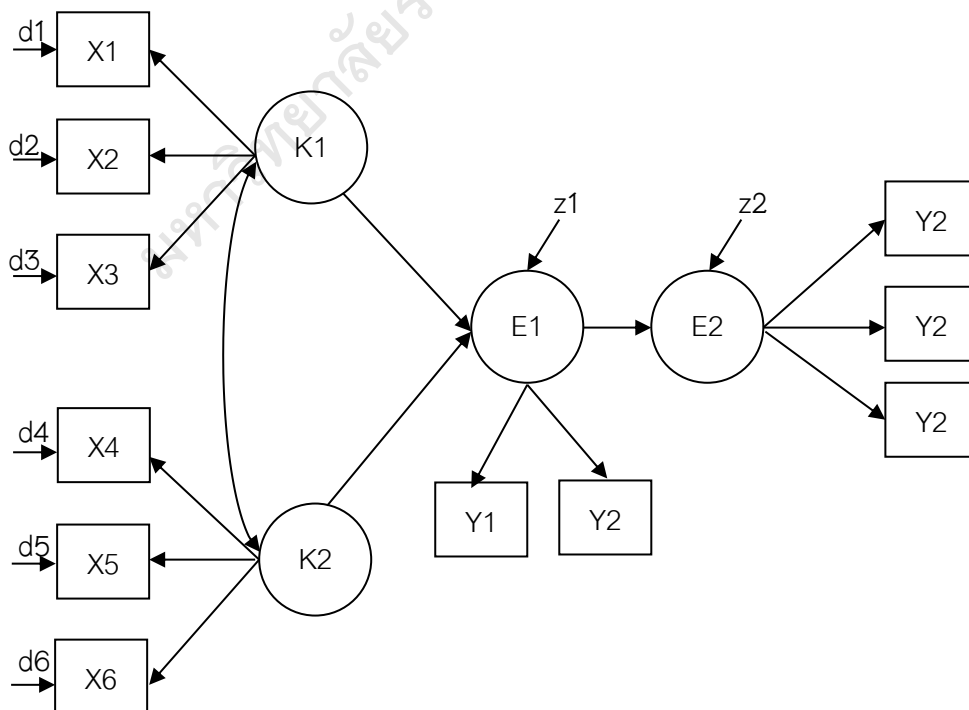
ปริมาณ (quantitative research) เริ่มต้นจากการศึกษาพฤติกรรมและงานวิจัยเพื่อกำหนดโมเดลสมมติฐานที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal model) ที่จะได้รับการทดสอบจากข้อมูลที่รวบรวมได้มาว่ามีความสอดคล้อง (fit) กันหรือไม่ โดยการใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) กรณีการสร้างทฤษฎี (theory building) สร้างโมเดลด้วยวิธีการเชิงอุปมาน (inductive) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) แล้วใช้ข้อมูลประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ (free parameters) ซึ่งบ่อยครั้งที่สมมติฐานเบื้องต้นอาจมีการปรับโมเดล ในกรณีเช่นนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

จุดเด่นประการหนึ่งของโมเดลสมการโครงสร้าง คือ การสร้างโมเดลที่มีตัวแปรแฝง (latent or unobserved variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกตได้ (observed variables) ของแต่ละตัวแปรแฝง ดังนั้น โมเดลสมการโครงสร้างจะสะท้อนให้เห็นถึงทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) Bollen and Long ซึ่งให้เห็นด้วยว่าในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้สร้างโมเดลจะต้องคำนึงถึงตัวแปรที่แตกต่างกัน 2 ประเภท นั่นคือ ตัวแปรภายนอก (exogenous variables) และตัวแปรภายใน (endogenous variables) ตัวแปรภายนอกจะพิจารณาให้เป็นจุดเริ่มต้นของโมเดล เป็นจุดเริ่มต้นของห่วงโซ่ ตัวแปรภายนอกจึงเป็นได้เฉพาะตัวแปรต้น/ตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรภายในเป็นได้ทั้งตัวแปรต้น/ตัวแปรอิสระ (independent variable) และตัวแปรตาม (dependent variable) ที่ถูกทำนายด้วยตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในอื่น ๆ ซึ่ง ทุกตัวแปรต้องอยู่ภายใต้ทฤษฎีในการเชื่อมโยงกัน ซึ่งแตกต่างจากตัวแปรต้น/ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในสมการถดถอย (regression) ซึ่งแสดงให้เห็นเฉพาะตัวแปรต้น/ตัวแปรอิสระที่ส่งผลหรือทำนายตัวแปรตาม

องค์ประกอบที่สำคัญของโมเดลสมการโครงสร้าง คือ โมเดลโครงสร้าง/โมเดลสมการโครงสร้าง (structural model/structural equation model) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ระหว่างตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน (หรือระหว่างตัวแปรแฝง) ซึ่งอาจเป็นแบบทางเดียวและแบบเส้นเชิงบวก (recursive and linear additive) หรือแบบสองทางและแบบเส้นเชิงบวก (non-recursive and linear additive) และโมเดลการวัดองค์ประกอบของโมเดลสมการโครงสร้างที่มีทั้งโมเดลโครงสร้างและโมเดลสมการดังกล่าว ทำให้แตกต่างจากโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis model) ที่ประกอบด้วยเฉพาะโมเดลการวัด (measurement model) เท่านั้น

และแตกต่างจากโมเดลเส้นทาง (path diagram) ที่มีเฉพาะโมเดลโครงสร้าง (structural model) เท่านั้น

การยืนยันหรือการทดสอบว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่นั้น มีสถิติการวัดความสอดคล้องดังนี้ เช่น 1) ค่าไค-สแควร์ (chi-square) ที่ไม่มีนัยสำคัญ คือ ค่า p-value สูงกว่า 0.05 2) ค่าสัดส่วนไค-สแควร์/df มีค่าไม่ควรเกิน 2.00 3) ค่า goodness of fit index: GFI, adjusted goodness of fit index: AGFI, comparative fit index: CFI มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 4) ค่า standardized root mean squared residual: standardized RMR, root mean squared of error approximation: RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05 5) ค่า critical n: CN มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 200 ของกลุ่มตัวอย่าง 6) ค่า largest standardized residual มีค่า -2 ถึง 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง มีความสำคัญต่อนักวิจัยเพื่อใช้วิเคราะห์และเขียนแทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ดังประกอบภาพ 9 (สุภมาศ อังคุโชติและคณะ, 2557, หน้า 5-7)



ภาพประกอบ 9 โมเดลสมการโครงสร้าง

ประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (observed variable)



หมายถึง ตัวแปรแฝง (latent variable)

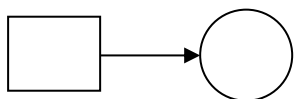


หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือนำหน้าองค์ประกอบ

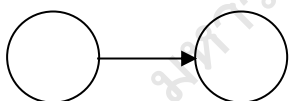


หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนร่วมของสองตัวแปร

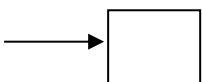
ในการสร้างโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำสัญลักษณ์เหล่านี้เขียนรวมกันเพื่อใช้แทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลดังนี้



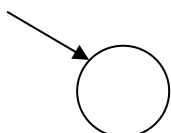
แทน สมบัติที่ติดต่อยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝง หรือ สัญลักษณ์ขององค์ประกอบ



แทน สมบัติที่ติดต่อยขององค์ประกอบหนึ่งบนอีกองค์ประกอบหนึ่ง หรือสัญลักษณ์ของความสัมพัทธ์เชิงสาเหตุ



แทน ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้



แทน ความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์องค์ประกอบ

ตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งจะแบ่งออกเป็น

2 ประเภท คือ

(1) ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous variables) (ในภาพคือ K1 และ K2) ใช้สัญลักษณ์ K หรือ ξ (อ่านว่า KSI)

(2) ตัวแปรแฝงที่เป็นผล เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous variables) (ในภาพ คือ E1 และ E2) ใช้สัญลักษณ์ E หรือ η (อ่านว่า ETA)

ตัวแปรสังเกตได้ในสมการโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก

ใช้สัญลักษณ์ X

(2) ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน

ใช้สัญลักษณ์ Y

ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ X ใช้สัญลักษณ์ d หรือ δ (อ่านว่า DELTA) ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y ใช้สัญลักษณ์ e หรือ ϵ (อ่านว่า EPSILON) ความคลาดเคลื่อนของการตัวแปรแฝง E ใช้สัญลักษณ์ z หรือ ζ (อ่านว่า ZETA)

จากโมเดลในภาพ พบว่า มี

ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัว คือ K1 และ K2

ตัวแปรแฝงภายใน 2 ตัว คือ E1 และ E2

ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก 6 ตัว คือ X1 X2 X3 X4 X5 และ X6 โดยที่ X1 X2 และ X3 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K1 X4 X5 และ X6 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K2

ตัวแปรสังเกตได้ภายใน 5 ตัว คือ Y1 Y2 Y3 Y4 และ Y5 โดยที่ Y1 และ Y2 และ X3 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E1 Y3 Y4 และ Y5 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E2

d1 d2 d3 d4 d5 และ d6 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ X1 X2 X3 X4 X5 และ X6 ตามลำดับ

e1 e2 e3 e4 และ e5 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ Y1 Y2 Y3 Y4 และ Y5 ตามลำดับ

z_1 และ z_2 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ E1 และ E2 ตามลำดับ

ตัวแปรใน SEM สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ แบ่งตามที่มาของตัวแปร ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) หรือตัวแปรบ่งชี้ (Indicator Variable) บางครั้งเรียกว่า ตัวแปรวัด (Measurement Variable) หรือ Manifest Variable หรือ Reference Variable เป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยสามารถเก็บหรือวัดได้โดยตรง เช่น คำถามในแบบสอบถามและนำมาสร้างเป็นตัวแปร จึงเรียกว่า ตัวแปรสังเกตได้และจะใช้สัญลักษณ์สี่เหลี่ยม (□) สำหรับตัวแปรสังเกตได้ 2) ตัวแปรแฝงหรือปัจจัยแฝง (Latent Variable หรือ Unobserved Variable หรือ Constructed Variable หรือบางครั้งเรียก Factor Variable) เป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บหรือวัดได้โดยตรง โดยนำตัวแปรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มาเป็นตัวบ่งชี้ หรือเรียกว่า ตัวแปรแฝง เป็นตัวแปรที่เป็นตัวแทนของตัวแปรบ่งชี้หลาย ๆ ตัว ดังนั้นจะพบว่ามักจะมีนักวิจัย เรียกตัวแปรสังเกตได้ว่า ตัวแปรบ่งชี้ (Indicator Variable) เพราะตัวแปรสังเกตได้หลาย ๆ ค่า จะเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง เช่น การวัดพฤติกรรมการเสพยาเสพติด ไม่อาจถามได้โดยตรงว่า “คุณติดยาเสพติดหรือไม่” จึงจำเป็นต้องใช้คำถามหลาย ๆ คำถาม เพื่อตรวจวัดว่าผู้ตอบติดยาเสพติดหรือไม่ โดยคำถามคำตอบที่ได้ คือ ตัวแปรสังเกตได้หรือการวัดประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องวัดด้วยปัจจัยหลายด้าน ตัวแปรของแต่ละด้านถือเป็นตัวแปรสังเกตได้ ส่วนประสิทธิภาพถือเป็นตัวแปรแฝง หรือ ปัจจัย (Factor) การแบ่งประเภทตัวแปรด้วยสถานะของตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรใน SEM ด้วยหน้าที่หรือสถานะของตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable) เป็นตัวแปรแฝงใน SEM เป็นตัวแปรอิสระ เนื่องจากไม่มีตัวแปรต้นเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรภายนอกในโมเดล ถึงแม้ว่าจะมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ นอกโมเดล 2) ตัวแปรภายใน (Endogenous Variable) เป็นตัวแปรแฝงที่สามารถเป็นได้ทั้งตัวแปรคั่นกลาง (mediating variable) และตัวแปรตาม (dependent variable) ซึ่งตัวแปรคั่นกลางเป็นได้ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557, หน้า 4-5)

2. องค์ประกอบของโมเดลโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลโครงสร้าง (structural model) (สุภมาศ อังคุโชติและคณะ, 2557, หน้า 7)

1. โมเดลการวัด (measurement model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ มี 2 ชนิด คือ โมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายนอกและโมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายใน หรือเป็นส่วนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากภาพมีโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายนอก คือ โมเดลองค์ประกอบของ K1 และ K2 และมีโมเดลวัดตัวแปรแฝงภายใน คือ โมเดลองค์ประกอบของ E1 และ E2

2. โมเดลโครงสร้าง (structural model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง จากภาพโมเดลโครงสร้าง คือ โมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง K1 K2 กับ E1 และ E1 กับ E2

เช่นเดียวกับแนวคิดของ กัลยา วาณิชย์บัญชา (2557) โมเดลสมการโครงสร้างขั้นพื้นฐาน จะมีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ โมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้าง ดังนี้

1. โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นโมเดลที่ผู้วิจัยต้องการยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้หลาย ๆ ตัวแปร สามารถเป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงได้หรือไม่ ในโมเดลการวัดมักจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2. โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นโมเดลการหาสาเหตุ ซึ่งจะใช้หลักการ การวิเคราะห์ความถดถอย ซึ่งอาจจะเป็นการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายหรือการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน

3. ประเภทของโมเดลสมการโครงสร้าง

โดยทั่วไปสามารถแบ่งโมเดลสมการโครงสร้างออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้
1) การวิเคราะห์เส้นทาง 2) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน 3) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และ 4) โมเดลโครงการพัฒนา (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557, หน้า 82-85)

3.1 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นการศึกษาอิทธิพลเฉพาะตัวแปรสังเกตได้หรือตัวแปรบ่งชี้ ดังนั้นจึงใช้เฉพาะรูปสี่เหลี่ยมเท่านั้นและเป็นเทคนิคที่ใช้หลักการของการวิเคราะห์ความถดถอย แต่สามารถหาอิทธิพลของตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่การวิเคราะห์ความถดถอยจะหาได้เฉพาะอิทธิพลทางตรงเท่านั้น

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งจะมี 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) และ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA) และถือว่า CFA เป็นกรณีพิเศษหรือประเภทหนึ่งของเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

CFA เป็นการวิเคราะห์หรือการสร้างปัจจัยที่ต้องมีทฤษฎีหรืองานวิจัยก่อนหน้าที่เกี่ยวข้องมายืนยันความสัมพันธ์เพื่อหาค่าน้ำหนักปัจจัย ดังนั้น ผู้วิจัยต้อง 1) สามารถระบุได้ว่ามีตัวแปรสังเกตได้ตัวใดบ้างที่อยู่ในปัจจัยหรือตัวแปรแฝงตัวเดียวกัน 2) ทราบจำนวนปัจจัยหรือตัวแปรแฝงมาก่อน 3) มีการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับน้ำหนักปัจจัย 4) มีการตรวจสอบความกลมกลืน (Goodness of Fit Test) ระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยคาดไว้กับข้อมูลที่เก็บได้จริงหรือที่เรียกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่ผู้วิจัยคาดไว้จะศึกษาจากทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 5) CFA จะไม่มีการคำนวณคะแนนปัจจัย (Factor Score) ให้และ 6) ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้

ในขณะที่ EFA จะแตกต่าง คือ ไม่ทราบจำนวนปัจจัยมาก่อนไม่มีการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับน้ำหนักปัจจัย ไม่มีการตรวจสอบความกลมกลืนและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรต้องไม่มีความสัมพันธ์กันแต่ EFA สามารถคำนวณคะแนนปัจจัยได้

3.3 โมเดลโครงสร้าง (Structural Regression Model : SR) เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยนั้นจะใช้เฉพาะกับตัวแปรสังเกตได้หรือตัวแปรบ่งชี้เท่านั้น คือตัวแปรอิสระทุกตัวและตัวแปรตามต้องเป็นนตัวแปรสังเกตได้ และมีข้อสมมติว่าสามารถวัดตัวแปรอิสระได้โดยไม่มีความคลาดเคลื่อนจากการวัด สำหรับการหาสาเหตุหรือการหาอิทธิพลของ SEM ก็ใช้หลักการของการวิเคราะห์ความถดถอยเช่นกัน แต่ตัวแปรที่ศึกษาส่วนใหญ่ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นปัจจัยแฝง นอกจากนั้นในเทคนิค SEM นั้นตัวแปรสังเกตได้มีความคลาดเคลื่อนจากการวัดและใน SEM ส่วนใหญ่จะเป็นการรวม CFA และ SR เข้าด้วยกัน ทำให้สามารถศึกษาถึงการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันและการหาสาเหตุไปพร้อมกัน

3.4 โมเดลโค้งการพัฒนา (Latent Growth Model : LGM) หรือเรียกว่า โมเดลโค้งการเปลี่ยนแปลง (Latent Change Model : LCM) เป็นเทคนิคย่อยเทคนิคหนึ่งของ SEM ในปัจจุบันมีงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์และวิจัยทางการแพทย์ที่สนใจศึกษาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนกลุ่มเดียวกัน เมื่อเวลาผ่านไปหรือเรียกว่าการวัดซ้ำ (repeated measure) การวัดซ้ำเป็นการวัดที่ผู้วิจัยสนใจการเปลี่ยนแปลงของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์กร เมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป

จึงต้องรวบรวมข้อมูลระยะยาว (longitudinal data) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลเดิม หรือองค์กรเดิมหลาย ๆ ครั้ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ระยะเวลาในการศึกษา ขึ้นอยู่กับผู้วิจัย และความเหมาะสมของเนื้อหาว่าจะศึกษานานเป็นเวลาเท่าใด ระยะห่างของเวลา (time interval) ของข้อมูลระยะยาว อาจจะเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ การวัดซ้ำควรวัดมากกว่า 2 ครั้ง

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ (สุภมาศ อังคุโชติและคณะ, 2557, หน้า 9-13)

ขั้นที่ 1 การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษานอกจากจะทำให้นักวิจัยสามารถพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัยได้เหมาะสมแล้ว ยังช่วยให้นักวิจัยทราบว่าควรเลือกตัวแปรใดบ้างเข้ามาอยู่ในโมเดลและทำให้ทราบว่าตัวแปรที่เลือกมานั้นควรสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรเหล่านั้นอย่างไร

ขั้นที่ 2 การพัฒนาโมเดลการวิจัย หลังจากที่ได้ศึกษาทฤษฎีอย่างดีพอแล้วจะสามารถนำตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและกำหนดให้เป็นโมเดลการวิจัยของนักวิจัย

ขั้นที่ 3 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) เป็นการศึกษาลักษณะการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ยังไม่ทราบค่าในโมเดลการวิจัยว่าเป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์หรือไม่ โดยการเปรียบเทียบค่า $n(n+1)/2$ กับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (n แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทั้งตัวแปรสังเกตได้ X และ Y) โดยมีเงื่อนไขการพิจารณา ดังนี้

ถ้า $n(n+1)/2$ น้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า เป็นภาวะ Under Identification โปรแกรมจะรายงานค่า df เป็นลบ ไม่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์

ถ้า $n(n+1)/2$ เท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า เป็นภาวะ Just identification โปรแกรมจะรายงานค่า df เป็น 0 (fit perfect) ไม่มีการรายงานค่า SE และ t -value

ถ้า $n(n+1)/2$ มากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า เป็นภาวะ Over identification โปรแกรมจะรายงานค่า df เป็นบวก (fit perfect) โปรแกรม จะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดล และรายงานค่า SE และ t-value การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดลนั้น โปรแกรมจะเป็น ผู้ตรวจสอบแล้วรายงานให้ผู้วิจัยทราบ

ขั้นที่ 4 ประมาณค่าพารามิเตอร์ เมื่อตรวจสอบความเป็นได้ค่าเดียว แล้วปรากฏอยู่ในภาวะ Over Identification โปรแกรมจะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุก ค่าในโมเดลแล้วนำค่าพารามิเตอร์เหล่านั้นคำนวณกลับเป็นค่าความแปรปรวน-ความ แปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล แล้วแสดงในรูปของเมทริกซ์ เรียกเมทริกซ์นี้ ว่า **เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล** (computed covariance matrix: Σ) ซึ่งในผลการวิเคราะห์จะแสดงเป็น fitted covariance matrix

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูล เชิงประจักษ์ (model fit) โดยโปรแกรมจะนำ **เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวน ร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล** (computed covariance matrix: Σ) ลบจาก**เมทริกซ์ ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลดิบ** (sample covariance matrix: S) เรียกเมทริกซ์ผลต่างนี้ว่า **เมทริกซ์ส่วนเหลือ** (residual covariance matrix) โปรแกรมจะใช้สถิติทดสอบ χ^2 - test ตรวจสอบว่า computed covariance matrix (Σ) ต่างจาก sample covariance matrix (S) หรือไม่ โดยตั้งสมมติฐานว่าง $H_0: S = \Sigma$ และสมมติฐานทางเลือก $H_1: S \neq \Sigma$ ค่า χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญจะแสดงว่าโมเดลการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกลมกลืนกัน

ขั้นที่ 6 การปรับโมเดล ถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่ สอดคล้องกลมกลืนกัน (χ^2 มีนัยสำคัญ) ผู้วิจัยต้องปรับโมเดลแล้วดำเนินการวิเคราะห์ ใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกลมกลืนกัน จากนั้นจึงจะนำ ค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดลไปเขียนรายงานได้

4.1 ประเภทของพารามิเตอร์ในโมเดลสมการโครงสร้าง

พารามิเตอร์ในโมเดลสมการโครงสร้าง จำแนกได้ 3 ประเภท คือ พารามิเตอร์อิสระ (free parameter) พารามิเตอร์คงที่ (fixed parameter) และ พารามิเตอร์บังคับ (constrain parameter) (Joreskog และ Sorbom, 1996, p. 12-14)

1. พารามิเตอร์อิสระ (free parameter) หมายถึง พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าและต้องการให้มีการประมาณค่า (estimation) พารามิเตอร์เหล่านี้ ได้แก่ สัมประสิทธิ์ถดถอยในโมเดลโครงสร้างหรือน้ำหนักองค์ประกอบในโมเดลการวัด ที่ผู้วิจัยต้องการทราบค่า ในภาษาลิสเรลเรียกชื่อย่อ ๆ ว่า FR

2. พารามิเตอร์คงที่ (fixed parameter) มีได้ 2 แบบ แบบแรกคือ พารามิเตอร์ที่ไม่ต้องการให้มีการประมาณค่าหรือมีค่าเป็นศูนย์ เพราะเป็นค่าพารามิเตอร์ที่ทฤษฎีหรือเอกสารงานวิจัยไม่ได้ระบุว่าค่าของพารามิเตอร์นี้ หรือบอกได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าเป็นศูนย์ ในกรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยต้องกำหนดให้พารามิเตอร์เหล่านี้มีค่าเป็นศูนย์หรือไม่ต้องให้โปรแกรมประมาณค่าพารามิเตอร์เหล่านี้ ในภาษาลิสเรล เรียกชื่อย่อ ๆ ว่า FI แบบที่สอง คือ พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ต้องการประมาณค่าแล้วให้มีค่าเท่ากับตัวเลขตัวใดตัวหนึ่งที่ไม่เท่ากับศูนย์ซึ่งเป็นค่าใด ๆ ก็ตามที่ผู้วิจัยต้องการ โดยใช้คำสั่ง VA

3. พารามิเตอร์บังคับ (constrained para) หมายถึง พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ต้องการให้โปรแกรมลิสเรลประมาณค่าให้เท่ากับค่าพารามิเตอร์ตัวอื่นตามที่ผู้วิจัยระบุให้มีค่าเท่ากัน ด้วยการใช้คำสั่ง EQ (equality constrain) ซึ่งจะใช้มากในการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มพหุ (multiple group) หรือการทดสอบโมเดลตั้งแต่ 2 โมเดลที่เหมือนกันตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

4.2 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความตรงของโมเดลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโปรแกรมลิสเรลจะประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วรายงานค่าดัชนีต่าง ๆ ในรายงานผลการวิเคราะห์ (print out) ค่าดัชนีเหล่านั้นจะแสดงว่า โดยภาพรวมโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ดัชนีที่ใช้ออกความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลมีหลายตัว แต่ไม่มีดัชนีตัวใดตัวหนึ่งที่ดีกว่าดัชนีตัวอื่น ๆ เพราะค่าดัชนีต่าง ๆ แต่ละตัวใช้ในแต่ละกรณี เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการประมาณค่า ความซับซ้อนของโมเดล การเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติพหุนาม (multivariate normal distribution) จำนวนตัวแปรอิสระหรือหลาย ๆ กรณีรวมกัน ดัชนีเหล่านั้นประกอบด้วย (สุภมาศ อังคุชิตติและคณะ, 2557, หน้า 24-29)

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นดัชนีที่ใช้แพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวมค่าไค-สแควร์ คำนวณจากผลคูณระหว่าง Minimum Fit Function Value (F_{\min}) กับ $n-1$ เมื่อ n แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มีชั้นความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ $k(k+1)/2 - t$ เมื่อ k แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และ t แทนจำนวนพารามิเตอร์ในโมเดลที่ต้องประมาณค่า สมมติฐานของการทดสอบคือ $H_0 : S = \Sigma$ เมื่อ S แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ และ Σ แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ ที่ประมาณมาจากโมเดล ถ้าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญแสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน

การใช้ค่าไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติทดสอบวัดความสอดคล้องกลมกลืนต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง เพราะค่าสถิติมีข้อดกลงเบื้องต้น 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม 3) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ (ไม่ต่ำกว่า 100 และอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 และ 4) พังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบ ไค-สแควร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-54)

2) ค่า NCP (Non-Centrality Parameter) การทดสอบด้วยสถิติทดสอบไค-สแควร์ อาจปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ เนื่องจากข้อมูลมิได้แจกแจงแบบไค-สแควร์ แต่มีการแจกแจงเป็นแบบ Non-Central χ^2 (การแจกแจงแบบไค-สแควร์ เป็นกรณีหนึ่งของการแจกแจงแบบ Non-Central χ^2) ซึ่งมีค่า non-centrality parameter เป็น λ โดยค่า λ จะแสดงความแตกต่างของ S กับ Σ ถ้า λ เท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่า λ ยิ่งมากยิ่งมีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานว่างมาก โดยโปรแกรมจะแสดงค่า λ ในช่วงความเชื่อมั่น 90% ถ้าโปรแกรมไม่แสดง หมายถึงค่า λ ใหญ่มากจนไม่สามารถประมาณค่าช่วงความเชื่อมั่นได้ (Diamantopoulos และ Sigaw, 2000, p. 85)

3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation : RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐาน

$H_0 : S = \Sigma$ แต่นำค่าองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้ โดยมี
สูตรการคำนวณดังนี้ $RMSEA = (FO/df)^{1/2}$

เมื่อ FO คือ population discrepancy function value หรือ
ค่าฟังก์ชันความกลมกลืนเมื่อโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า FO
เท่ากับศูนย์ RMSEA จะเท่ากับศูนย์ แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ดีมาก ค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05–0.08
หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.08–0.10
แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10
แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ค่า ECVI (Expected Cross – Validation Index) เป็นการ
ทดสอบภาพรวมของความคลาดเคลื่อนระหว่าง S กับ Σ ถ้าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับ
ข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า ECVI ต้องน้อยกว่าค่า ECVI for Saturated Model และ ECVI for
Independence Model

5) ค่า Model AIC (Akaike's information criterion) เป็นการ
ทดสอบภาพรวมความคลาดเคลื่อนระหว่าง S กับ Σ เช่นเดียวกับค่า ECVI ถ้าโมเดล
สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า Model AIC ต้องน้อยกว่าค่า Saturated AIC
และเป็นค่า AIC ที่ปรับแก้ด้วยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การแปลความหมายเหมือนค่า
Model AIC

6) ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit
index) ที่นิยมใช้ มี 3 ดัชนี ได้แก่

GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและ
ความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความ
แปรปรวนและความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็น
อิสระ

PGFI (Parsimony Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความ
แปรปรวนและความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของ
โมเดลโดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควร
มีค่ามากกว่า 0.90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าต่ำ คือ มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

7) ดัชนีวัดความสอดคล้องของกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) ได้แก่ NFI (Normed Fit Index) NNFI (Non-Normed Fit Index) PNFI (Parsimony Normed Fit Index) CFI (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (baseline model) หรือ โมเดลอิสระ (Independence model) ค่าของดัชนีเหล่านี้มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยกเว้น NNFI ที่อาจมีค่ามากกว่า 1.00 ได้ NFI และ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป ค่า PNFI ควรมีค่าต่ำ ๆ

8) CN (Critical N) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องของกลมกลืนของโมเดลได้ และ CN ควรมีค่ามากกว่า 200

9) ดัชนีวัดความสอดคล้องของกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน มี 3 ตัว คือ RMR, Standardized Residual และ Standardized RMR ดังนี้

RMR (Root Mean Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนระหว่าง $S-\Sigma$ ค่าที่น้อยแสดงถึงโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่า RMR ขึ้นอยู่กับหน่วยของการวัดของตัวแปร เมื่อตัวแปรมีสเกลการวัดที่ต่างกันมาก ตัวแปรบางตัวที่มีสเกลการวัดกว้างจะทำให้ค่าเฉลี่ยของ residual บิดเบือนไปทำให้ค่าที่ได้ผิดไปด้วย ดังนั้นจึงอาจพิจารณาร่วมกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (estimate standard error) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่ามากกว่า 12.581

ค่า Standardized RMR เป็นค่าสรุปของ Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 18 ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	อ้างอิง
χ^2 -test	ไม่มีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)	Diamantopoulos และ Sigauw, 2000, p. 83
χ^2 / df	<2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี 2.00–5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Bollen, 1989, p. 278 Diamantopoulos และ Sigauw, 2000, p. 98
CFI (Comparative Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90–0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Kaplan, 2000, p. 110 Diamantopoulos และ Sigauw, 2000, p. 88
GFI (Goodness of Fit)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90–0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos และ Sigauw, 2000, p. 87
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90–0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos และ Sigauw, 2000, p. 87
RMSEA (Root Mean Square error of Approximation)	< 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05–0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ 0.08–0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี >0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี	Diamantopoulos และ Sigauw, 2000, p. 85
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	< 0.05 < 0.08	Diamantopoulos และ Sigauw, 2000, p. 85
Largest/Smallest Standardized Residual	2.00	นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 55.
Q-Plot	ชันกว่าเส้นในแนวทแยง (Slop>1.00)	Joreskog and Sorbom, 1996, p. 110–111. นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 57.

4.3 การประเมินโมเดลการวัด

โมเดลการวัด (measurement model) เป็นโมเดลที่ใช้ตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝง ดังนั้นในการแปลผลการวิเคราะห์ควรพิจารณาด้วยว่าตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝงได้มากน้อยเพียงใด การพิจารณาประสิทธิภาพของโมเดลการวัดพิจารณาทั้งทางตรง (validity) และความเที่ยง (reliability)

ความตรง หมายถึง ความสามารถของตัวแปรสังเกตได้หรือตัวแปรแฝงที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในโมเดล โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในเมทริกซ์ LX หรือ LY ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่าสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-value มากกว่า |1.96| นอกจากนี้สามารถเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรว่าตัวแปรใดใช้วัดตัวแปรแฝงได้ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized loading) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมาก ๆ จะมีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูง ๆ

ความเที่ยง หมายถึง ความคงเส้นคงวาของการวัด หรือระดับที่ตัวแปรปราศจากความคลาดเคลื่อน การพิจารณาความเที่ยงของตัวแปรพิจารณาที่ผลการวิเคราะห์ในส่วนของ SQUARE MULTIPLE CORRELATION (R^2) เป็นสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปรที่อธิบายได้โดยตัวแปรแฝงซึ่งมีค่าเท่ากับค่าการรวมกัน (communality) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

4.4 การประเมินโมเดลโครงสร้าง

โมเดลโครงสร้างในสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในรูปสมการถดถอยระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม สิ่งที่ต้องประเมินประกอบด้วย

1. ทิศทางของสัมประสิทธิ์การถดถอย ควรมีทิศทางสอดคล้องกับทฤษฎี
2. สัมประสิทธิ์การถดถอยควรมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ควรมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของสมการโครงสร้าง (R^2) มากกว่า 0.50

หากทิศทางของสัมประสิทธิ์การถดถอยมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ทิศทางตรงข้ามกับทฤษฎีที่เป็นฐานของการพัฒนาโมเดล ผู้วิจัยต้องอธิบายหรือนำไปอภิปรายผลที่เกิดขึ้นว่าเหตุใดผลของการวิจัยจึงขัดแย้งกับทฤษฎี

4.5 การปรับโมเดล

การปรับโมเดลจะใช้เมื่อโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การปรับโมเดลจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ขึ้นใหม่โดยคาดหวังว่าจะทำให้ S กับ Σ มีค่าใกล้เคียงกันมากขึ้น จนกว่าโมเดลที่วิเคราะห์ใหม่จะสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการปรับโมเดลจะพิจารณาค่า Modification Index หรือ MI ในผลการวิเคราะห์ เพราะค่าของ MI จะแสดงให้เห็นทราบอย่างคร่าว ๆ ว่าหากมีการเพิ่มพารามิเตอร์ในโมเดลและทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่า χ^2 จะลดลงเท่ากับค่าของ MI ทั้งนี้ควรเลือกปรับโมเดลที่ค่า MI มากที่สุด แต่ผู้วิจัยต้องมีเหตุผลในการปรับและสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงต้องปรับพารามิเตอร์นั้น โดยค่า MI ที่มากกว่า 3.84 ถือว่ามาก เนื่องจาก 3.84 เป็นค่าวิกฤติของไค-สแควร์ ที่ $df=1$ $\alpha=.05$ อย่างไรก็ตามในการปรับโมเดลหากพิจารณาค่า MI เพียงอย่างเดียว อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ เพราะจากการศึกษาพบว่า ค่า MI มักจะไม่ค้นหาโมเดลที่ถูกต้องได้ โดยมีหลักการปรับโมเดล ดังนี้

1. ต้องมีเหตุผลเชิงทฤษฎีและสามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงปรับโมเดล
2. ปรับทีละ 1 พารามิเตอร์และวิเคราะห์ใหม่
3. พิจารณาร่วม EPC (expected parameter change) ซึ่งเป็นค่าที่บอกขนาดและทิศทางของพารามิเตอร์ที่กำลังจะปรับ พารามิเตอร์ที่ควรปรับควรมีค่า EPC สูง ๆ และมี MI สูง ๆ ด้วย

นอกจากนี้ยังมีดัชนีที่สามารถใช้พิจารณาในการปรับโมเดลโดยพิจารณาจากเมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standardized residual) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มากกว่า 2.58 เป็นพารามิเตอร์ที่ควรพิจารณาเพิ่มพารามิเตอร์นั้นแล้ววิเคราะห์ใหม่ แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่า -2.85 ควรพิจารณาตัดเส้นนั้นออกจากโมเดลแล้ววิเคราะห์ใหม่

4.6 การประมาณค่าในโมเดลสมการโครงสร้าง

โปรแกรมลิสเรลมีวิธีการประมาณค่า 7 วิธี ดังนี้

- 1) วิธีการใช้ตัวแปรเป็นเครื่องมือ (Instrumental Variables : IV)
- 2) วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดสองชั้น (Two-Stage Least

Squares:TSLS)

3) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted Least Squares : ULS)

4) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generalized Least Squares : GLS)

5) วิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML)

6) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generally Weighted Least Squares : WLS)

7) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (Diagonal Weighted Least Squares : DWLS)

วิธีการประมาณค่าเหล่านี้ใช้เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์อิสระ และพารามิเตอร์บังคับของโมเดลจากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง (S)

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า SEM เป็นการรวมโมเดลทางสถิติหลาย ๆ โมเดลที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรหลาย ๆ ตัวได้ในเวลาเดียวกัน หรือกล่าวได้ว่าเป็นการวิเคราะห์และตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหลาย ๆ ตัวในรูปแบบของชุดสมการ ซึ่งการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ คือ การศึกษาความแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปร SEM เป็นเทคนิคที่รวมเทคนิคหาสาเหตุ การวิเคราะห์ความถดถอย และเทคนิคการหาความสัมพันธ์ของตัวแปร (การวิเคราะห์ปัจจัย) ความแปรปรวนร่วม (covariance) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) จึงทำให้ SEM เป็นได้ทั้งเทคนิคการหาสาเหตุ และการหาความสัมพันธ์ นอกจากนั้นแล้ว SEM สามารถตรวจสอบสมการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้หลายสมการในเวลาเดียวกัน โดยไม่ต้องทำการวิเคราะห์แยกเหมือนเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย และตัวแปรใน SEM บางตัวเป็นได้ทั้ง ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม มีการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นกับข้อมูลของจริง โดยใช้สถิติหลาย ๆ ตัว ประกอบการตัดสินใจ