

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพผลองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรณาภิบาล
6. บริบทโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ มีเนื้อหาประกอบด้วย ความหมายของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ และคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี มีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### ความหมายของรูปแบบ

โดยทั่วไปแล้ว คำว่า “รูปแบบ” หรือ Model หมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981, p. 668) ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง 2) Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือ

คนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ และ 3) Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในทัศนะของ Good (1973, p. 370) ได้ให้ความหมายไว้ในพจนานุกรมการศึกษาว่าเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อการสร้างหรือทำซ้ำ ทำเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนเป็นชุดปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้ ในส่วนของ Webster international Dictionary (1993, p. 871) ให้ความหมายของรูปแบบมี 4 แบบ คือ แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ แบบตัวอย่างเพื่อการลอกเลียนแบบ แบบแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และแบบชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม ในนิยามของ Longman (1987, p. 668) Model หมายถึง สิ่งที่เป็นย่อยส่วนของจริง ซึ่งหมายถึงแบบการจำลอง Model หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง และ Model หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ และ Bardo & Hardman (1982, p. 70) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่า เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัตินั้น รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม รูปแบบจะมีรายละเอียดเพียงใดหรือควรมีองค์ประกอบใดบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัวแล้วแต่วัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

### องค์ประกอบของรูปแบบ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบของรูปแบบ เช่น ปรีดาวรรณ อินทิมลศรี, (2548, หน้า 281); วัชรยุทธ บุญมา, (2551, หน้า 192); และจักษ์ จิตตธรรม (2552, บทคัดย่อ) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 โครงสร้างของรูปแบบ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ จุดหมายการจัดองค์การและบทบาทหน้าที่ กระบวนการดำเนินการ และการประเมินรูปแบบ ส่วนที่ 2 การนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ โดยธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 162-163) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบ

ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลของรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบและ Brown and Moberg (1980, pp. 16–17) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ สำหรับทัศนะของ Ivancevich and othter (1989, p. 16) ได้เสนอรูปแบบระบบ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิตและ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมเดิม

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบหลักคือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ทฤษฎีพื้นฐาน และหลักการของรูปแบบ ระบบงานกลไกของรูปแบบ วิธีดำเนินการของรูปแบบและแนวทางการประเมินของรูปแบบ

### การพัฒนาารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967, p. 83) สอดคล้องกับบุญชม ศรีสะอาด (2552, หน้า 13) ที่ได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบ และขั้นตอนที่ 2 การทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบและ ชนาธิป พรกุล (2543, หน้า 103–104) ได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนารูปแบบ มี 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลังจากศึกษาสภาพปัญหา หลักการและเหตุผลที่ต้องการสร้างแล้วดำเนินการ ดังนี้ 1) เขียนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการใช้รูปแบบนั้นเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งใด 2) ศึกษาทฤษฎีหลักการที่จะนำมาใช้ในการกำหนดโครงสร้างของรูปแบบ 3) เขียนโครงสร้างรูปแบบโดยใช้วางแผนขั้นตอนการใช้เพื่อสะดวกในการนำไปใช้ 4) ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบแล้วนำไปให้ผู้ทรงวุฒิตรวจสอบ จากนั้นนำมาแก้ไขให้ถูกต้องและเหมาะสม และ 5) นำข้อมูลทั้งหมดมาประเมินผลรูปแบบเพื่อสร้างขึ้นและพิจารณาปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างหรือขั้นตอนเพื่อให้ถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การนำไปทดลองใช้ ดังนี้ 1) จัดทำเอกสารชี้แจงหรือคู่มือการใช้สิ่งที่จำเป็น 2) เตรียมบุคลากร ได้แก่ ผู้สอน ผู้เกี่ยวข้องและผู้เรียนเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติตามรูปแบบการเรียนการสอนนั้น และ 3) ทดลองใช้รูปแบบนั้นกับกลุ่ม

ตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกลุ่มเป้าหมายตามคู่มือการใช้รูปแบบ บันทึกผลการใช้ ปัญหาและอุปสรรคและขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและการพัฒนารูปแบบปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ระบุสิ่งที่ต้องการวัดให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น ทักษะความรู้ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ ทักษะด้านการทำงานและเจตคติ เป็นต้น
- 2) สร้างเครื่องมือวัดให้เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล เช่น แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็น และ
- 3) การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบ
- 4) นำผลจากการประเมินมาพัฒนารูปแบบ และ
- 5) การพัฒนารูปแบบและเสนอรูปแบบที่พัฒนาได้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหาร คุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหาร คุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหาร คุณภาพ ทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นกิจกรรม นำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน ที่ผ่านการประเมินคุณภาพ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอน ที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้าง เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มี ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาและขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอ รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ในส่วนของสมุทร ชำนาญ (2546, บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญและขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา ในขณะที่ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึง การสร้างรูปแบบคือ 1) รูปแบบประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นมิประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาค้นคว้าวิจัยช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อมูลมาสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงสาเหตุของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และในส่วนของทัศนะของ Joyce & Well (1986, pp. 19-20) กล่าวว่า iva การพัฒนารูปแบบนั้นมีความสำคัญคือ รูปแบบควรต้องมีทฤษฎีมารองรับ เมื่อพัฒนารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบการพัฒนารูปแบบมีจุดมุ่งหมายหลักในการเลือกใช้ คือ ถ้าผู้ใช้นำรูปแบบการสอนไปใช้ตรงกับจุดมุ่งหมายหลักก็จะเกิดผลสูงสุด แต่ก็สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นๆ ได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสมแต่ก็จะทำให้ผลสำเร็จลดน้อยลงไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษา องค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

### การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของคนอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบและอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบของตน ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เบญจมาพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93-94) ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริง 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งด้านกฎหมายและศีลธรรม จรรยาบรรณ และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องและควบคุม เป็นการประเมินความเชื่อถือและได้สาระครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริงและการทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีแนวทางการประเมินดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย และ 2) รูปแบบการประเมินที่มีความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินโดยมีการพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจวัดประเมินด้วยเครื่องมือใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ขณะที่ Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณโดยเชื่อว่าการรับรู้เท่านั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองของปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่งแต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งซึ่งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดลึกซึ้งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมรับความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถยาศัยและตามความถนัดของแต่ละบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นการทดสอบหรือการประเมินรูปแบบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้โดยแบ่งการทดสอบรูปแบบ ดังนี้ การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์และการทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์โดยการทดสอบทางสถิติหรือการประเมินใช้วิธีการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

### คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ประกอบด้วย การแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปอธิบายด้วย (พูลสุข หิงคานนท์ (2520, หน้า 53); ทาดาโอะ มิยาซากะ (1986, p. 15) โดยรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ ประกอบด้วย ประการแรก ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship) ประการที่สอง ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ประการที่สาม ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วยและประการที่สี่ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา (Keeves, 1988, p. 560)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี สรุปได้ว่า ต้องมีความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้างชัดเจนที่สามารถนำไปเป็นใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ๆ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ มีเนื้อหาประกอบด้วย ความหมายของประสิทธิผลองค์การ ความสำคัญของประสิทธิผลองค์การ การวัดประสิทธิผลองค์การ และองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ มีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้



### ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การ ไว้เช่น สุริย์พร วิสุทธาภรณ์ (2556, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การ หมายถึง การที่บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยพิจารณาจากคุณภาพของงาน ปริมาณของงานตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานรวดเร็ว ทันเวลาและเกิดประโยชน์สูงสุด Etzioni (1964, p. 4) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่และไม่สร้างความเครียดที่ไม่สมควร แก่สมาชิก Georgopoulos and Tannenbaum ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การ หมายถึง องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่และไม่สร้างความเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก Fayol (1973) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาอำนาจหน้าที่และระเบียบวินัยที่ชัดเจนภายในองค์การ ให้ความสำคัญเป็นเอกภาพ ความเท่าเทียม ความมั่นคง การริเริ่มและความสามัคคี Likert (1994, p. 89) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลองค์การ คือ พฤติกรรมการแสดงออก ของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความสามัคคีของเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ Silver (1993, p.12) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลองค์การสามารถพิจารณาได้จากความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่มและความมีผลงานที่ดีที่ปรากฏออกมา Fiedler (1967, p. 45) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลองค์การดูจากผลงานของกลุ่ม ผู้นำประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่ม ของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี และยังกล่าวอีกว่าผู้ที่ประเมินประสิทธิผลองค์การ อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า ระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้และ David and Thomas (2006, p. 54) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การ คือ ประสิทธิผลสามารถ พิจารณาได้จากความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่ม และความมีผลงานที่ปรากฏ ออกมาและ Coleman and Adams (1997, p. 32) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล องค์การ คือ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่องและนับถือของกลุ่ม ความพึงพอใจของกลุ่ม ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และการพัฒนาในกลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในทัศนะของ Hoy and Miskel (2006, p. 51) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผล สรุปได้ว่า ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานกิจการต่างๆ ให้บรรลุผล

สำเร็จตามเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับใจ เสื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของกลุ่ม โดยสามารถประเมินได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน การผลิต ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้มีคุณภาพ ความมีชื่อเสียงและมีผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

### ความสำคัญของประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 204) ดังนี้ 1) ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามความต้องการหรือไม่ 2) ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมยอมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้ อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและ 3) ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับ วัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล ขณะที่อารรณ์ ออนคง (2561, ออนไลน์) ได้ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหาร และองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การจะล้ม สลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้ 1) ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่าง ชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามความต้องการหรือไม่ และ 2) ประเมินผลการ ดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมยอมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้ อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและ 3) ประเมินผลสำเร็จกับ วัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่า องค์การมีประสิทธิผล โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ มีดังนี้ (Gibson, J.H., John, M.I. & James H.D. (1982) กล่าวไว้ว่า ระดับประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของ บุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น

ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงานตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคมและผู้นำจะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และระดับประสิทธิผลขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ 1) การผลิต (Production) 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) และ 5) การพัฒนา (Development)

ในส่วนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2556) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิผลขององค์การว่า เกิดขึ้นมาอย่างยาวนานและกว้างขวางตั้งแต่ยุคแรกในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นแก่นของแนวคิดที่มีผลในการขับเคลื่อนองค์การในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ ภาวะผู้นำ การวางแผนทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบรรลุถึงและประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) ก็ยังมีความสำคัญต่อทิศทางขององค์การเพราะเป็นการมองในระดับขององค์การที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งสามารถที่จะส่งผลในเรื่องของความอยู่รอดขององค์การด้วย และในส่วนทัศนะของ Kuriloft et al. (1993) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของประสิทธิผลว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุลกันคือ ประสิทธิผลขององค์การมีความเกี่ยวข้องกับการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและถูกทิศทางสอดคล้องกับ Cleland and King (1983) ได้ให้ความสำคัญของประสิทธิผลในเชิงวิเคราะห์ระบบสามารถพิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายขององค์การและ Fiedler (1967) ได้ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลไว้ว่า การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการในการจัดระบบองค์การและมีการใช้ทรัพยากรที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความสำคัญของประสิทธิผลขององค์การ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานมาก เพราะเป็นตั้งชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไป ดังนั้นประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการทำให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Goals)

### การวัดประสิทธิผลขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลขององค์กร ไว้เช่น สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2554, หน้า 118-119) ได้กล่าวถึง การประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยทั่วไปได้แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ 1) การประเมินประสิทธิผลขององค์กร ในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organization Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กร จะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่หรือ กล่าวได้ว่า ใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์แนวคิดนี้ ยังมีข้อบกพร่องหลายประการ เช่น ถ้าองค์กรมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้จัดยากว่าเป้าหมายใดได้รับความสำคัญมากกว่า เป้าหมายอื่นมากนักน้อยเพียงใด 2) การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในแง่ระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organization Effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดนี้การ ประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในรูปของการแข่งขัน องค์กรใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่า องค์กรนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ มากกว่า และ 3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดการ ประเมินผล ดังนี้ 1) วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) มีหลักการว่าองค์กรทุกองค์กรมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นการวัดจุดมุ่งหมายจึงเป็นแนวทาง สำหรับการวัดประสิทธิผลมากที่สุด 2) วิธีการวัดประสิทธิผลเชิงระบบ วิธีนี้แนวคิดว่า องค์กรประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ การพิจารณาเชิงระบบที่สมบูรณ์ต้องพิจารณาถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) วิธีการบริหารประสิทธิผล โดยอาศัยกลยุทธ์ตาม สภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach) โดยองค์กรสามารถ ตอบสนองความต้องการของส่วนต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมและสามารถอยู่รอดได้ โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ เหล่านั้น และ 4) วิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing Value Approach) เป็นการถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางการ ประเมิน โดยมีข้อสมมุติฐานว่า คุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะสอดคล้องเป็นไปในทาง เดียวกันกับสิ่งที่ Mott (1990) ได้เสนอประสิทธิผลขององค์กร คือ ปริมาณและคุณภาพ ของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น Gibson and et.al (1997) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของ องค์กรมีหลายองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความ

พึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนาและการอยู่รอด Quinn and Rohrbaugh (1983) ได้เสนอความคิดเห็นการวัดประสิทธิผล คือ ความสามัคคี วัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร Hoy and Miskel (1991) ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิผล คือ สามารถผลิต การปรับตัวและการแก้ปัญหา การวัดประสิทธิผลขององค์กร คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบ ค่านิยมและการปรับตัวมีความสัมพันธ์ในระดับสูง Taylor (2002), Parsons (1964) ได้กล่าวถึง การวัดประสิทธิผลขององค์กร มี 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถปรับตัว 2) ผลผลิต 3) ความกลมเกลียวและ 4) แรงจูงใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร สรุปได้ว่า มีหลายรูปแบบต้องขึ้นอยู่กับองค์กรจะใช้ทดสอบองค์กรในด้านใดและจะนำไปใช้ประโยชน์กับผลที่ได้รับเพื่อการพัฒนาองค์กรต่อไป ซึ่งการวัดประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย เป้าหมาย ความพึงพอใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2555, หน้า 17-18) หลักเกณฑ์การกำหนดตัวบ่งชี้ไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้ อุตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 38 ซึ่งกำหนดให้ทำการ ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและ ครอบคลุมในด้าน มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภท การศึกษา มาตรฐานว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา มาตรฐานว่าด้วยการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายในที่มีความ สอดคล้องกับประสิทธิผลขององค์กรในโรงเรียนขนาดเล็กที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

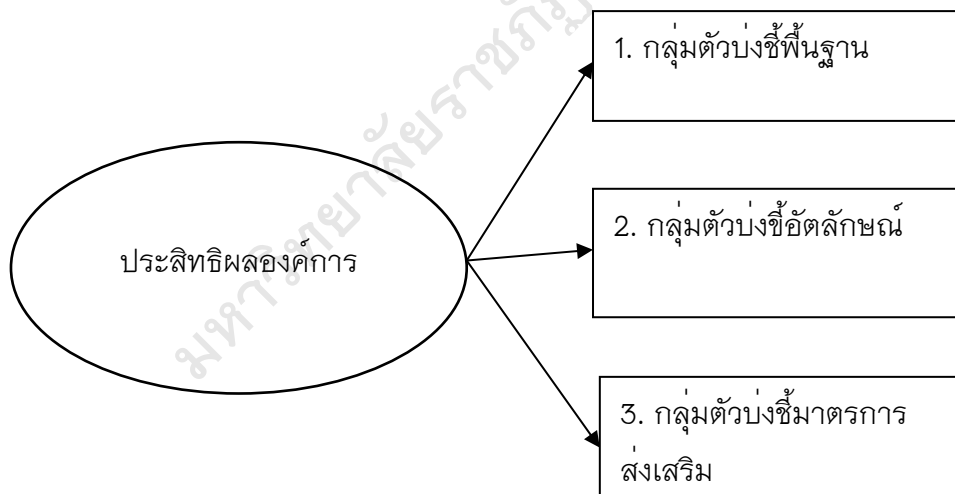
1. กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐานมี 8 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนมีสุขภาพและ สุขภาพจิตที่ดี 2) ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 3) ผู้เรียนมีความ ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ ผู้เรียน 6) ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาและ 8) พัฒนาของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

2. กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/ วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา 2) ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาและ 3) ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา

3. กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม มี 1 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานรักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ดังนั้นองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรมี 3 องค์ประกอบ 1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน 2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และ 3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม  
ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร

ที่มา : ดัดแปลงจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน

คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2555, หน้า 17-18)

จากการศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มี 3 องค์ประกอบ 1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน 2) กลุ่มตัวบ่งชี้ข้อตกลง และ 3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม มีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน หมายถึง กลุ่มตัวบ่งชี้ที่ประเมินภายใต้ภารกิจของสถานศึกษา โดยกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินบนพื้นฐานที่ทุกสถานศึกษาต้องมีและปฏิบัติได้ ซึ่งสามารถชี้ผลลัพธ์และผลกระทบได้ดีและมีความเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายใน

2. กลุ่มตัวบ่งชี้ข้อตกลง หมายถึง กลุ่มตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลผลิตตามปรัชญา ปณิธาน/ วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษารวมถึงความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นข้อตกลงของแต่ละสถานศึกษา โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

3. กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม หมายถึง กลุ่มตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อร่วมกันชี้แนะ ป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมตามนโยบายของรัฐซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนตามกาลเวลาและปัญหาสังคมที่เปลี่ยนไปโดยมีเป้าหมายที่แสดงถึงความเป็นผู้นำสังคม เช่น การรักษาดิน การบำรุงศาสนาและเทิดทูนพระมหากษัตริย์ การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ เป็นแบบอย่าง การสร้างสังคมสันติสุขและความปรองดอง การส่งเสริมความร่วมมือในกรอบประชาคมอาเซียน การส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม พลังงาน เศรษฐกิจ สุขภาพ ค่านิยม จิตสาธารณะและความประหยัด รวมทั้งการแก้ปัญหาสังคม เช่น ความขัดแย้ง อุบัติภัยและสิ่งเสพติด เป็นต้น

มาตรฐานการศึกษา คำอธิบายและระดับคุณภาพ

การพัฒนามาตรฐานการศึกษา มีแนวคิดที่ต้องเป็นมาตรฐานที่สถานศึกษาปฏิบัติได้จริง ประเมินได้จริง กระชับ และจำนวนน้อย แต่สามารถสะท้อนบริบทของสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาได้จริง ข้อมูลที่ได้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับหน่วยงานต้นสังกัดและระดับชาติ ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานการศึกษาจึงเน้นที่คุณภาพผู้เรียน คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพครู มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ และข้อกำหนดในกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 มาตรฐานการศึกษาในแต่ละ

ระดับ กำหนดเกณฑ์การตัดสินคุณภาพของมาตรฐานมี 5 ระดับ คือ ระดับกำลังพัฒนา ระดับปานกลาง ระดับดี ระดับดีเลิศ และระดับยอดเยี่ยม รายละเอียดของมาตรฐาน การศึกษาแต่ละระดับ ประเด็นพิจารณา และระดับคุณภาพ ดังนี้ คุณภาพมาตรฐาน ขั้นต้น ในระดับ “ปานกลาง” คุณภาพมาตรฐานขั้นสูง ได้แก่ ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561, หน้า 11-12)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แล้วได้สรุปเนื้อหาไว้ ประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2553, หน้า 129) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึงความสามารถในการผลักดันของผู้ร่วมงาน ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดต่าง คิดหลายมิติ คิดบวก คิดเชิงสร้างและพัฒนา รวมทั้งการคิดแก้ปัญหา ขณะที่ ชีระ รุญเจริญและวาสนา ศรีไพโรจน์ (2554, หน้า 16) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค สิ่งใหม่ๆ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, หน้า 17) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หมายถึงการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imagination) และการนำบุคคลอื่นๆ ด้วยแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ อย่างท้าทายและยืดหยุ่น เพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้มีความสร้างสรรค์ สำหรับนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะเชิงสร้างสรรค์ ไว้เช่น หลักสำคัญของการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ มี 3 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 การเป็นผู้ที่มีความรู้ หมายถึง มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์การ กลยุทธ์ การบริหารงานและการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญ คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญา ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและจุดอ่อนจุดแข็งของนักปรัชญาแต่ละคน มิติที่ 2 การมีความเข้าใจภาระงานของผู้นำ ได้แก่ การกำกับดูแล



การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ การทำวิจัย ส่งเสริมบรรยากาศและเจตคติที่ดีในองค์กรและสัมพันธ์กับชุมชน และมีมติที่ 3 การมีทักษะที่เหมาะสม ทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องมี คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและเทคนิคในการทำงาน ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ได้แก่ มีการสื่อสารการโน้มน้าว มีการสร้างแรงจูงใจ มีการตัดสินใจแก้ปัญหาและมีการจัดการกับข้อขัดแย้ง ส่วนเทคนิคในการทำงาน เช่น การกำหนดเป้าหมาย การเตรียมการวางแผนและการประเมินผล (Coleman and Adam, 1997, pp. 194–200) Hoy & Miskel (1982, pp. 190–192) ได้เสนอแนวคิดของภาวะผู้นำประกอบด้วย การกำหนดจุดหมาย การประเมินผล การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรและการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าบุคลากร ในขณะที่ McEwan (1998, p. 7) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างบรรยากาศซึ่งผู้บริหารสามารถทำงานรวมกันในอนาคตจะทำงานประสบผลสำเร็จ Daft (1999, p. 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน Girvin (2001, p. 1) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำบริหารในฐานะผู้นำเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์กร ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

ในส่วนของ Ivancencich, Konopaske, & Matteson (2002, p.425), Yukl (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในการชักนำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน Sisk (2001) ระบุไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ 2) การให้อำนาจในการทำงานแก่ทุกฝ่าย 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน Palus and Horth, (2002) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น รู้จักตั้งศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนมาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่างๆ มีการให้ข้อมูลข่าวสาร เสนอความคิดและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบและทดสอบอย่างอิสระและรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิงเพื่อค้นหาความคิดใหม่ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุก

เนื้อหาและการกระทำที่ปรากฏ Raelin (2002) ได้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นโดยรู้จักัดสรรหรือแบ่งปันพลังอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์การหรือชุมชนอย่างเต็มใจและเป็นธรรมชาติ อีกทั้งความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลเป็นผู้นำร่วมได้โดยที่การตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับสมาชิกเพียงคนเดียวคนหนึ่งหรือผู้นำโดยตำแหน่งหรือผู้ริเริ่มความคิดใดๆ คนมีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ

ในขณะที่ Kelley (1992) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำในองค์การจำเป็นต้องมองเห็นถึงความต้องการของบุคลากรในองค์การ รวมถึงจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็นและแสดงวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ในลักษณะการเพิ่มพลังอำนาจที่สำคัญ จะต้องสามารถนำพาให้พวกเขาเข้าร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์การได้อย่างสร้างสรรค์นั่นเอง ในทัศนะของ Robert (2005) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การไว้ว่า ผู้นำองค์การที่ดีนั้นจะต้องมีการตัดสินใจในกรณีต่างๆ นั้นจะต้องเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน มีการฝึกฝนและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต้องเป็นไปด้วยความเฉลียวฉลาดและมีชั้นเชิงในการบริหารองค์การ Hoy & Miskel (1982, pp. 190-192) ได้เสนอแนวคิดของภาวะผู้นำประกอบด้วย การกำหนดจุดหมาย การประเมินผล การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรและการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าบุคลากร ในขณะที่ McEwan (1998, p. 7) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การสร้างบรรยากาศซึ่งผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกันในอันจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ Daft (1999, p. 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน Girvin (2001, p. 1) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำบริหารในฐานะผู้นำเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าขององค์การโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น และในส่วนของ Ivancevich & Matteson, (2002, p. 425), Yukl (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในการชักนำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำองค์การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ

พร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น สามารถจูงใจหรือนำบุคคลอื่นๆ โดยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ อย่างทำทนาย เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากการศึกษาแหล่งความรู้ ที่หลากหลายทัศนะมีดังต่อไปนี้ อุดม มุ่งเกษม (2544, หน้า 16-18) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ควรส่งเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารหรือผู้นำไว้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การมีความเป็นผู้นำเชิงรุก 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การมีทัศนคติเชิงบวก และ 5) การมีความสามารถในการปรับตัว สมศักดิ์ กิจธนะวัฒน์ (2545, หน้า 78) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) การมีความเป็นผู้นำ 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การมีทัศนคติด้านบวก

ในขณะที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 215-216) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ความสามารถทางเชาว์ปัญญา 3) บุคลิกภาพ และ 4) มีความรักในงานและมีประสบการณ์ในงาน นเรศ บุญช่วย (2553, หน้า 35-36) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมีความรู้ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม 3) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การมีบุคลิกภาพที่ดี และ 5) การยอมรับในความแตกต่าง กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, หน้า 22-23) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) จินตนาการ 2) ความยืดหยุ่น และ 3) วิสัยทัศน์ วิมล จันทร์แก้ว (2555, หน้า 47-77) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม 2) การเป็นผู้นำของผู้นำ 3) การเป็นผู้นำการสร้างควมไว้วางใจ 4) การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ 5) การเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการทำงาน 6) การเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า 7) การเป็นผู้นำการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมการสร้างเครือข่ายสื่อสารแบบสองทาง 8) การเป็นผู้นำการสร้างสัมพันธภาพและความใกล้ชิดบุคคลเรียนรู้และรู้จักตนเอง 9) การเป็นผู้นำการบริหารความเสี่ยง และ 10) การเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน Chernin (2000, p. 113) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) แรงบันดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ และ 3) จินตนาการ Bennis, W. and Nanus, (2002) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับคน

เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบโครงสร้าง  
 กระบวนการ การควบคุมซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) ความไว้วางใจ 3) การมุ่ง  
 ความสำเร็จและ 4) ความยืดหยุ่นและ (Couto and Eken (2002, p. 3) ได้อธิบายเกี่ยวกับ  
 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision)  
 2) จินตนาการ (Imagination) 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล และ 4) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ  
 Katz (2003 อ้างถึงใน ญัฐยา สมนตรการผล, 2554 หน้า 53) ได้สรุปองค์ประกอบของ  
 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความชำนาญ 2) ความยืดหยุ่น 3) จินตนาการ  
 4) แรงจูงใจ และทัศนะของ Parker & Begnaud (2004, p. 11) ได้สรุปทัศนะเกี่ยวกับ  
 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น  
 และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา สำหรับทัศนะของ Palus & Horth (2005)  
 ได้กล่าวถึงมิติและสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย  
 1) การให้ความสนใจ (Paying Attention) 2) บุคลิกภาพ (Personalizing) 3) จินตนาการ  
 (Imagine) 4) ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Serious play) 5) การให้ความร่วมมือ (Sollaborative  
 Inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (Crafting) Dubrin (2007, p. 261) ได้สรุปองค์ประกอบ  
 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) ความรู้ 2) ความสามารถทาง  
 เชาว์ปัญญา 3) บุคลิกภาพ และ 4) พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู Danner (2008, p.  
 1-3) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 2 ประการ ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่น  
 และ 2) ความไว้วางใจ และทัศนะของ Harris (2009, p. 1-7) ได้สรุปองค์ประกอบของ  
 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 ประการ ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่น และ 2) ความ  
 ท้าทาย และทัศนะของ Ubben, Hughes & Norris (2010, p. 101) ได้สรุปองค์ประกอบของ  
 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมเชิงบวก  
 3) การบริหารจัดการ (Managing) และ 4) ปฏิสัมพันธ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ  
 จำนวน 14 คน ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ  
 เชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง														ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
	1. รัสเวลต์ ประเสริฐศรี (2551)	2. นเรศ บุญช่วย (2553)	3. กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	4. วิมล จันทร์แก้ว (2555)	5. Chernin (2001)	6. Bennis (2002)	7. Couto & Eken (2002)	8. Katz (2003)	9. Parker & Begnaud (2004)	10. Palus & Horth (2005)	11. Dubrin (2007)	12. Danner (2008)	13. Harris (2009)	14. Ubben, Hughes & Norris			
1. จินตนาการ			✓		✓		✓	✓		✓					5	35.71	2
2. ความยืดหยุ่น			✓			✓		✓	✓			✓	✓		6	42.85	1
3. วิสัยทัศน์			✓		✓	✓	✓		✓					✓	6	42.85	1
4. บุคลิกภาพ	✓	✓								✓	✓				4	25.00	3
5. ความเป็นผู้นำ				✓											1	7.14	6
6. ความคิดสร้างสรรค์		✓		✓											2	14.28	5
7. การยอมรับ		✓													1	7.14	6
8. ความรู้	✓	✓									✓				3	21.42	4
9. ความไว้วางใจ				✓		✓						✓			3	21.42	4

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์	แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง														ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
	1. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	2. นเรศ บุญช่วย (2553)	3. กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	4. วิมล จันทร์แก้ว (2555)	5. Chemin (2001)	6. Bennis (2002)	7. Couto & Eken (2002)	8. Katz (2003)	9. Parker & Begnaud (2004)	10. Palus & Horth (2005)	11. Dubrin (2007)	12. Danner (2008)	13. Harris (2009)	14. Ubben, Hughes & Norris			
10. ความท้าทาย												✓		1	7.14	6	
11. ปฏิสัมพันธ์				✓							✓		✓	3	18.75	4	
12. การบริหารจัดการ													✓	1	7.14	6	
13. กระบวนการทำงาน				✓										1	7.14	6	
14. การบริหารความเสี่ยง				✓										1	7.14	6	
15. ความสามารถทางเซวาร์ปัญญา	✓										✓			2	12.50	5	
16. การปรับตัว														2	12.50	5	
18. ความสำคัญต่อลูกค้า				✓										1	7.14	6	
19. ความชำนาญ (Expertise)								✓						1	7.14	6	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์	แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง														ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
	1. รัสเซลล์ ประเสริฐศรี (2551)	2. นเรศ บุญช่วย (2553)	3. กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	4. วิมล จันทร์แก้ว (2555)	5. Chernin (2001)	6. Bennis (2002)	7. Couto & Eken (2002)	8. Katz (2003)	9. Parker & Begnaud (2004)	10. Palus & Horth (2005)	11. Dubrin (2007)	12. Danner (2008)	13. Harris (2009)	14. Ubben, Hughes & Norris (2011)			
19. ความชำนาญ							✓								1	7.14	6
20. แรงจูงใจ							✓								1	7.14	6
21. ความสามารถในการแก้ปัญหา								✓							1	7.14	6
22. ทักษะคิดเชิงบวก													✓		3	18.75	4
23. ความรักในงาน	✓														1	7.14	6
24. การมีส่วนร่วม	✓	✓		✓											3	18.75	4
25. การเรียนรู้เป็นทีม				✓											1	7.14	6
26. ผลสัมฤทธิ์ของงาน				✓		✓									2	12.50	5
27. ความมุ่งมั่น										✓					1	7.14	6

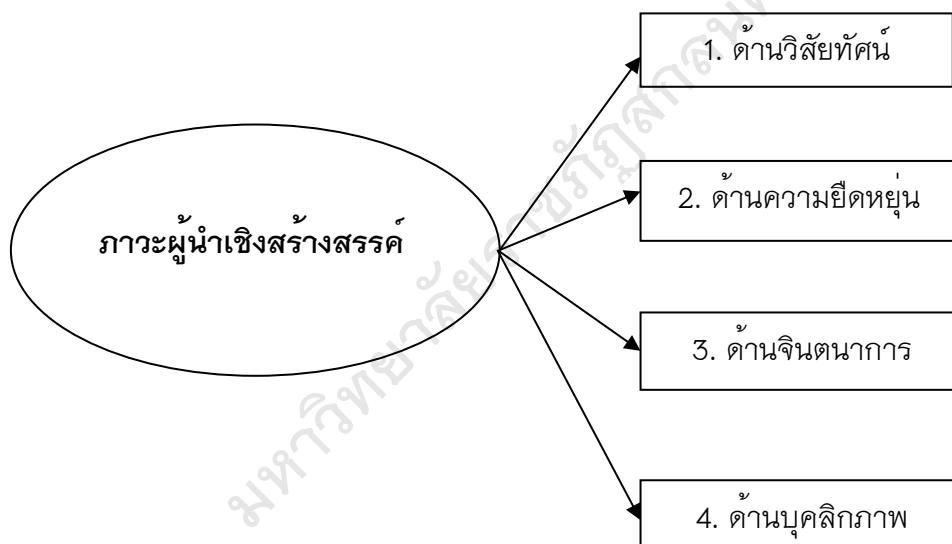
ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ซึ่งสร้างสรรค์	แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																
	1. ริงส์เวิร์ทต์ ประเสริฐศิริ (2551)	2. นเรศ บุญชวย (2553)	3. กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	4. วิมล จันทร์แก้ว (2555)	5. Chermin (2001)	6. Bennis (2002)	7. Couto & Eken (2002)	8. Katz (2003)	9. Parker & Begnaud (2004)	10. Pallus & Horth (2005)	11. Dubrin (2007)	12. Danner (2008)	13. Harris (2009)	14. Ubben, Hughes & Norris (2011)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
28. การให้ความร่วมมือ										✓					1	7.14	6
29. แรงบันดาลใจ					✓										1	7.14	6
30. การคิดแบบวิจาร์ณญาณ							✓								1	7.14	6
31. การให้ความสนใจ										✓					1	7.14	6
32. สร้างจิตสำนึก										✓					1	7.14	6
33. การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล							✓								1	7.14	6



จากตาราง 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ  
 เชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน  
 14 คน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 4 หรือร้อยละ 25 ขึ้นไป ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุป  
 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์  
 2) ด้านความยืดหยุ่น 3) ด้านจินตนาการ และ 4) ด้านบุคลิกภาพ รายละเอียดแต่ละ  
 องค์ประกอบมีดังนี้

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์   | มีความถี่เท่ากับ 8 |
| 2. ด้านความยืดหยุ่น | มีความถี่เท่ากับ 6 |
| 3. ด้านจินตนาการ    | มีความถี่เท่ากับ 5 |
| 4. ด้านบุคลิกภาพ    | มีความถี่เท่ากับ 4 |



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสามารถ  
 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรในการ  
 ส่งเสริมและสนับสนุนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำความรู้ ทักษะ  
 ต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อนำผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพ  
 ของสถานศึกษา ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจนต่อการพัฒนาโรงเรียน

ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค  
การศึกษาที่ 11 ประกอบด้วย

1. ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายได้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน และมีวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้กระบวนการทำงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จ
2. ด้านความยืดหยุ่น หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีการปรับตัวให้สอดคล้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม สามารถยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นได้ มีการคิดในมุมมองที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์สามารถยอมรับในความผิดพลาดแล้วแก้ไขให้ดีขึ้นและเปิดโอกาส รับฟังคำชี้แจงเหตุผลของนักเรียนแล้วหาทางช่วยเหลือหรือพัฒนานักเรียน
3. ด้านจินตนาการ หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีการปรับตัวให้สอดคล้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสมสามารถยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นได้ มีการคิดในมุมมองที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์สามารถยอมรับในความผิดพลาดแล้วแก้ไขให้ดีขึ้นและเปิดโอกาส รับฟังคำชี้แจงเหตุผลของนักเรียนแล้วหาทางช่วยเหลือหรือพัฒนานักเรียน
4. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษาและวิชาชีพครู มีความใส่ใจต่อสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา มีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนานักเรียน และมีเจตคติที่ดีตรงตามมาตรฐานวิชาชีพครู

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีเนื้อหาประกอบด้วย ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การมีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ ไว้เช่น วิเชียร วิทย์อุดม (2552, หน้า 94) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมุติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ วัฒนธรรมจะอิงถึงความหมายร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และอธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มหรือสมาชิกขององค์การอันเน้นถึงการกระทำของสมาชิกในองค์การหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การสร้างค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมจึงเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงาน นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การ ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่ง ลักปานใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ นับได้ตั้งแต่การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งการตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา และการทำงาน เป็นต้น

ปิยะ ละมุลมอญ (2556, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความคิด การรับรู้และข้อสมมุติฐานที่องค์การร่วมกันยึดถือปฏิบัติและถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกของพฤติกรรม

กฤษกนก ดวงชาตม (2557, หน้า 162-163) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ และสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นการปรับตัวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

Vivelo (1980) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมในทัศนะแบบกว้าง หมายถึง วิถีชีวิตซึ่งรวมถึง ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ คุณธรรม กฎหมาย ธรรมเนียมปฏิบัติและอุปนิสัยอื่นๆ ที่คนพึงมีสถานะเป็นสมาชิกของสังคมและสามารถเรียนรู้กันได้หากมองในทัศนะแคบวัฒนธรรม หมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (An Ideational or Conceptual system) ที่เรียนรู้กันได้แลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ Allen (1985, p. 334) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานรวมถึงพฤติกรรมทั้งหมดที่กลุ่ม

คาดหวังให้การยอมรับและการสนับสนุนไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะแสดงหรือไม่แสดง ออกมาก็ตาม Robbins (1994, p. 467) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบของ ความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออก จากองค์การอื่น ๆ ได้ และ Hofstede (1997, p. 180) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์การนั้น แตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น Luthan (1992) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ ครอบคลุมถึงการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การ ค่านิยมหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐานปรัชญา งานปฏิบัติต่างๆ ขององค์การที่เป็นที่รับรู้เข้าใจร่วมกันในองค์การรวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์การนั้นๆ ด้วยและทัศนะของ Schein (1992, p. 12) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์การนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกันภายในองค์การ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้น

ในขณะที่ Alvesson & Berg, (2002, p. 3) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ คือ สัญลักษณ์และความหมายทั่วไปซึ่งทำให้เกิดระเบียบแบบแผนร่วมที่เกี่ยวเนื่องกับการรับรู้และส่งผลต่อแนวคิดของสมาชิกภายในองค์การ รวมถึงวิถีทางซึ่งมันถูกกำหนดขึ้น และแสดงออกมา Cummings & Worley (2009, p. 521) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่า แบบแผนของสิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยมและข้อสมมุติพื้นฐานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ใช้การได้ดีเพียงพอที่จะนำมาสอนให้แก่ผู้อื่น วัฒนธรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มาจากทางเลือกและประสบการณ์จากการใช้กลยุทธ์ และการออกแบบขององค์การและทัศนะของ Schein (2010, p. 18) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่า แบบแผนสมมุติพื้นฐานร่วมที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ปัญหา จากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและบูรณาการภายในองค์การ ให้ประสานสอดคล้องกันสามารถนำมาใช้งานในกลุ่มได้ นำไปสอนให้แก่สมาชิกใหม่ ให้รับทราบถึงแนวทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อปัญหาต่างๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายของวัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีมนุษย์เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเพื่อความเจริญงอกงามในวิถีแห่งชีวิตซึ่งมีความเป็นองค์รวมที่ซับซ้อน และมีความหมายรวมถึงวิถีการดำเนินชีวิตเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของมนุษย์ที่สะท้อนถึง ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยม ประเพณีและการแสดงออกอันเป็นพฤติกรรมร่วมกันของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ

### คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Gordon (1999, pp. 344-345); Robbins, (1994, p.245); และ Schermerhon et al., (1991, p. 352) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การโดยให้สมาชิกขององค์การต่างๆ แสดงความเห็นสรุปว่าคุณลักษณะที่สำคัญมีอยู่หลายประการ คือ

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Talking) คือ การที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ ด้วยการแสวงหาโอกาสและยอมรับความคิดใหม่
2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิก องค์การแสดงออกซึ่งความถูกต้องในการวิเคราะห์
3. การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับการบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล
4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ การตัดสินใจทางการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การสนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน
5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมในงานต่างๆ จัดขึ้น เพื่อให้มีความสำคัญกับงานต่างๆ เป็นทีม มากกว่าเน้นความสามารถของรายบุคคล
6. การมุ่งสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การ แข่งขันกันทำงานมากกว่าทำงานสบาย
7. การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่างๆ ในองค์การมุ่งรักษา ไว้ซึ่งสภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ
9. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ให้โอกาสในการฝึกอบรมให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การให้ความดีความชอบ (Performance-Reward) คือ การให้รางวัลตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ
11. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ การตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง
12. การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวการวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วม ในการวางแผนจากสมาชิกองค์การ
13. การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อม ที่สะดวกสบายในการทำงาน การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
14. การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทน ใจเย็นและความขัดแย้งต่ำ
15. การรักษาความอยู่รอด (Fortress) ให้ความสำคัญของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิกแต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน
16. วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีและการทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
17. การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับความสามารถเฉพาะตัวสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญ เท่ากับผลงาน
18. การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์การได้รับการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่างๆ
19. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงานแต่ยังมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน

20. การชี้แนะ (Direction) คือ ระดับองค์การที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการทำงาน

21. การแสดงตัว (Identify) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ

ความสำคัญและหน้าที่ของวัฒนธรรมของ Gutknecht (1982, pp. 22-47) มีดังนี้ 1) เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง 2) เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกเกิดศรัทธา มีแรงจูงใจให้แต่ละคน ปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม เป็นต้น ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และ 3) เป็นเครื่องผูกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและทัศนะของ Daft (2004, pp. 361-362) ได้เสนอความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ 2 ประการ คือ ประการที่ 1 การบูรณาการในองค์การ (Internal Integration) หมายถึง การประสานเชื่อมโยงสมาชิกองค์การเข้าด้วยกัน ให้รู้ติดต่อสัมพันธ์และทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนแนวทางชี้แนะความสัมพันธ์ของการทำงานในแต่ละวันและช่วยให้เห็นว่าผู้คนมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การอย่างไร พฤติกรรมใดที่ยอมรับได้และพฤติกรรมใดไม่เป็นที่ยอมรับ และประการที่ 2 ช่วยให้องค์การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ทำอย่างไรองค์การจึงบรรลุเป้าหมายและจัดการกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ โดยวัฒนธรรมจะช่วยชี้แนะกิจกรรมประจำวันของผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนและช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีบทบาทที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญยิ่งต่อวิถีชีวิต ความเชื่อ ความคิดและคอยควบคุมพฤติกรรม อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดทิศทางให้บุคคลกลุ่มคนในสังคมนั้นๆ ยึดถือแล้วนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นพลังยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งบุคลากรจะทำงานอย่างภาคภูมิใจ ทুমเทให้กับงาน วัฒนธรรมจึงเป็นเครื่องวัดและเป็นเครื่องกำหนดความเจริญหรือความเสื่อมของสังคม

## วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมบางอย่างเปลี่ยนแปลงจากการวางแผนและการบริหารจัดการของผู้นำในองค์การ พื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ 1) การเปลี่ยนกรอบความคิด (Paradigm shift) การเปลี่ยนกรอบความคิด ความเชื่อ ความรู้เดิมๆ ของบุคลากรให้มีความเชื่อ ความคิดแบบใหม่เป็นสิ่งที่สำคัญ กลยุทธ์ด้านการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญอย่างมากที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจ เชื่อใจ ร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงได้ 2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การต้องมีแรงเสริม (Reinforcement) ในช่วงแรกๆ เมื่อบุคลากรสามารถมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และต้องนำพฤติกรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในกระบวนการประเมินผลงานต่อไป 3) การทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย ผู้บริหารต้องอดทนและเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอาจต้องใช้เวลาต้องอาศัยความต่อเนื่อง ดังนั้นการรณรงค์กิจกรรมเสริมการแข่งขัน การจัดงานต่างๆ ถือว่ามีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและ 4) การต้องถ้ายอิงกันทั่วทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากจุดเล็กๆ และขยายวงกว้างออกไป เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่ต้องให้ฝ่ายอื่นๆ มาเรียนรู้ รับรู้ได้และจะเกิดการเลียนแบบสู่กันและกันถ้ายอิงกันไปเรื่อยๆ จนเป็นภาพใหญ่ขององค์การและเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การขึ้น (ดาวรุ่งวรรณ ฤวิสาร, 2552, หน้า 38)

ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การจึงต้องการพัฒนาความชำนาญโดยใช้จุดแข็งของวัฒนธรรมเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน จุดสำคัญที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี เริ่มจากผู้บริหารที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี อยู่แล้วให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นช่วยที่อ่อนแอก็ควรแก้ไข โดยอาจใช้วิธีการประชุมหรือวิธีการลงโทษผู้กระทำผิด และผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ คือ ผู้นำควรมีความคิดลึกซึ้งและเฉียบแหลม (Creative Insight) มีความรู้สึกไว (Sensitivity) มองการณ์ไกล (Vision) มีความสามารถรอบตัวและต้องรู้จักคาดการณ์อนาคต มีการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง มีความคิดกว้างขวาง มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีคามมุ่งมั่น อดทน รู้จักการรอคอย มีความคิดที่หวังผลระยะยาว นอกจากนี้ผู้นำต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งให้องค์การเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น รวมทั้งการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้เกิดขึ้นแก่องค์การ เพราะการสร้างวัฒนธรรม



องค์การที่ดีให้เกิดขึ้นจะเป็นหนทางเสริมสร้างและนำสิ่งที่ดีเข้ามาในองค์การเพิ่มขึ้นได้ โดยง่ายและจะส่งผลดีแก่ประเทศชาติโดยรวม

### องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, หน้า 69) ได้กล่าวถึงประเภทของ วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) เป็นความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) รวมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในสังคมและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกคนหนึ่งโดยใช้ สัญลักษณ์ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ และวัฒนธรรมเป็นมิติแห่งองค์รวม (Holistic) นภัตสร โอสถานนท์ (2549, หน้า 26) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านความคิด (Concept) ได้แก่ ความเชื่อ ความเข้าใจ ทศนคติ ตลอดจนอุดมการณ์ต่างๆ ทางพิธีการ (Usage) เป็นเรื่องเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในสังคม และทางวัตถุ (Instrumental and Symbolic Objects) คือ วัฒนธรรมทางวัตถุที่สามารถจับต้องได้ และมีรูปร่าง เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ บ้านโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การ (Organization of Association) เป็นการมองในลักษณะของสถาบันหรือองค์การ สมาคมต่างๆ ในสังคมบุตรี จารุโรจน์และคณะ (2549, หน้า 123) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ มีองค์ประกอบ (Organizational Culture) คือ ระบบ(System) ของความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ที่ถูกยึดถือร่วมกัน พัฒนาขึ้นและกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การขณะที่ สุพานี สฤษฏ์ภา (2549, หน้า 509-512) องค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์การ คือ สัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงสถานภาพของบุคคล (Status Symbols) ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ถือปฏิบัติสืบมา (Traditions and History) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)

สำหรับทัศนะของจุฑาพรรณ ผดุงชีวิต (2551, หน้า 40-44) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของวัฒนธรรมมาจากมุมมองทางการสื่อสาร วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ สามารถถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอื่นอีก ณัฐรุพันธ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 40) ได้เสนอ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม สัญลักษณ์ เรื่องราว วีรบุรุษ คำขวัญ และงานพิธีหรือธรรมเนียมในทางปฏิบัติและเครือข่ายทางวัฒนธรรม ปิยะ ละมุลมอญ (2556, หน้า 15) ประกอบด้วย คุณลักษณะเด่นขององค์การผู้นำองค์การ การจัดบุคลากร การประสานองค์การ กลยุทธ์และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ สิริกร สุขสุดไพศาลและกาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล (2556) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับ

ถือ และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ในทัศนะของ Sergiovanni (1988, pp. 104–105) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบวัฒนธรรม คือ 1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน

2) ความเชื่อ (Belief) 3) ค่านิยม 4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน 5) รูปแบบของพฤติกรรม

Schein (1983, p.13) องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือ ระบบของความเชื่อ และค่านิยมที่ถูกยึดถือร่วมกัน พัฒนาขึ้นและกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ Lee (2004, pp. 340–359) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมมีองค์ประกอบคือ ความคิด (Ideas) ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ และรูปแบบพฤติกรรม Schermerhorn (1999, p. 38) ได้เสนอองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) เป็นความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในสังคมและผู้นำพฤติกรรมของสมาชิก Coulter (2005, p. 80) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) ความเข้าใจ บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ พิธีต่างๆ เรื่องเล่าและการปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นค่านิยมร่วม ซึ่งพนักงานรับรู้และตอบสนองต่อองค์การของเขา เมื่อเผชิญกับปัญหาวัฒนธรรมองค์การ และองค์การจะควบคุมสิ่งที่พนักงานสามารถทำได้ โดยเสนอแนะถึงวิธีที่ดีที่สุด การกำหนดแนวคิด การวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ขณะที่ Schein (1996, pp. 229–240) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการ คือ 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้สม่ำเสมอ 2) มีบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมซึ่งถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน 3) ค่านิยมที่มีลักษณะเด่นเป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การให้การยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน 4) มีปรัชญาขององค์การ เป็นนโยบายในการนำความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ 5) มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม 6) มีบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกกำหนดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย ทัศนะของ Daft (2004, pp. 367–370) ได้เสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจบรรทัดฐาน Cummings & Worley (2009, pp. 520–521) ได้เสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้ สิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยมและเป็นข้อสมมุติพื้นฐาน และทัศนะของ Cameron & Quinn (2011, pp. 30–32) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีหลายด้านขึ้นอยู่กับมิติที่เน้นหรือเลือกให้ความสำคัญแต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบหลักที่สะท้อนความเป็นวัฒนธรรมองค์การคือองค์ประกอบด้านความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ ทัศนคติ ตลอดจนอุดมการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบทางพิธีการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในสังคม รวมถึงองค์ประกอบทางวัตถุ หรือวัฒนธรรมทางวัตถุที่สามารถจับต้องได้และสุดท้ายคือองค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การเป็นการมองในลักษณะของสถาบันหรือองค์การ สมาคมต่างๆ ในสังคม หมายถึง กลุ่มที่มีการจัดการอย่างเป็นระเบียบมีโครงสร้างและหน้าที่อย่างเป็นทางการ มีการวางกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับและดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังตาราง 2

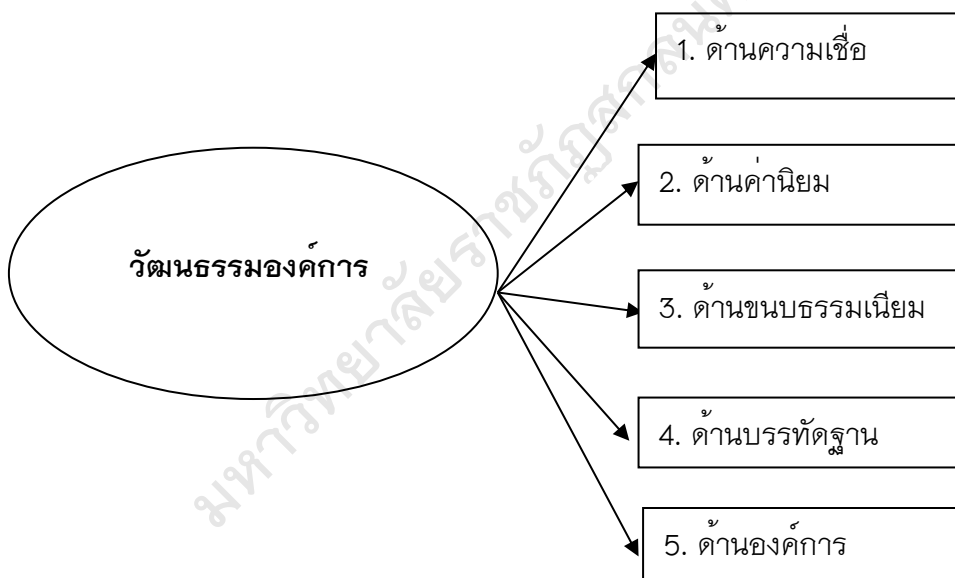
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์การ	1. ตีรวิรัตน์ เสรีรัตน์และคณะ (2545)	2. นภัตสร โอสถานนท์ (2549)	3. บุตรี จารุโรจน์และคณะ (2549)	4. สุพานี สฎฎา (2549)	5. สุชาพรรณ ผดุงชีวิต (2551)	6. ญัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2551)	7. กาญจน์ระวี อนันต์อักรกุล (2556)	8. Schein (1983)	9. Sergiovanni (1988)	10. Lee (2004)	11. Schein (1996)	12. Schermerhorn (1999)	13. Daft (2004)	14. Coulter (2005)	15. Cummings & Worley (2009)	16. Cameron & Quinn (2011)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
1. ด้านความเชื่อ	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		13	81.25	1
2. ด้านค่านิยม	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		12	75.00	2
3. ด้านขนบธรรมเนียม		✓		✓	✓	✓	✓						✓				6	37.50	3
4. ทักษะคติ		✓						✓		✓							3	18.75	6
5. ด้านองค์การ/ ระบบ			✓			✓			✓		✓			✓			5	31.25	5
6. ด้านความมั่นคง							✓										1	6.25	7
7. ด้านประวัติ									✓		✓						2	12.50	7
8. ด้านบรรทัดฐาน									✓		✓		✓	✓	✓	✓	6	37.50	4
9. ด้านบรรยากาศองค์การ											✓						1	6.25	7

จากตาราง 2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 16 คน ผู้วิจัยใช้ เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 หรือร้อยละ 31.25 ขึ้นไป ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ มี 5 องค์ประกอบ รายละเอียดแต่ละ องค์ประกอบมีดังนี้

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 1. ด้านความเชื่อ    | มีความถี่เท่ากับ 13 |
| 2. ด้านค่านิยม      | มีความถี่เท่ากับ 12 |
| 3. ด้านขนบธรรมเนียม | มีความถี่เท่ากับ 7  |
| 4. ด้านบรรทัดฐาน    | มีความถี่เท่ากับ 6  |
| 5. ด้านองค์การ      | มีความถี่เท่ากับ 5  |



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

จากภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การวัฒนธรรม องค์การ หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเพื่อความเจริญ อกงามในความเป็นองค์รวม สะท้อนถึง ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก ทัศนคติ ค่านิยม ประเพณีและการแสดงออกอันเป็นพฤติกรรมร่วมกันของผู้บริหาร บุคลากรและ

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11 ประกอบด้วย

1. ด้านความเชื่อ หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพครู มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษามีความศรัทธาในผู้บริหารโรงเรียนเชื่อว่าสามารถพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

2. ด้านค่านิยม หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมและสื่อสารเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนให้บุคลากรนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยเน้นการทำงานเป็นทีมโดยยึดเป้าหมายตามแผนพัฒนาสถานศึกษาอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และมีความไว้วางใจกันผู้ปกครองให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อโรงเรียนและนักเรียนมีความเคารพเชื่อฟังครู

3. ด้านขนบธรรมเนียม หมายถึง ชุมชนให้ความสำคัญต่อกิจกรรมของโรงเรียนมีการทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนจนกลายเป็นส่วนสำคัญที่ขาดไม่ได้ของงานในชุมชนให้ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของนักเรียนและผู้ปกครองผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติต่อนักเรียนดังบุตรหลานของตนเองมีความประพฤติดี เป็นที่ศรัทธาของนักเรียนและผู้ปกครองและนักเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน

4. ด้านบรรทัดฐาน หมายถึง โรงเรียนกำหนดเป้าหมายของประสิทธิผลไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีนโยบายที่ชัดเจนมีกฎ ระเบียบกำกับกับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นธรรมเป็นไปตามกฎหมายบ้านเมืองมีมาตรการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนที่ชัดเจนมีกฎระเบียบ กำกับควบคุมความประพฤติของนักเรียนที่เหมาะสม

5. ด้านองค์การ หมายถึง โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มีระเบียบแบบแผนในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีบุคลากรที่ชำนาญในการสอนวิชาการหรือมีทักษะในการพัฒนาผู้เรียน บุคลากรในโรงเรียนมุ่งการทำงานให้สำเร็จลุล่วงให้โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงและมีงบประมาณในการบริหารงานอย่างเพียงพอในการดำเนินการด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีเนื้อหาประกอบด้วย ความหมายของธรรมาภิบาล ความสำคัญของธรรมาภิบาล องค์ประกอบของธรรมาภิบาล มีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

### ความหมายของธรรมาภิบาล

จรรยาพร ธรณินนทร (2552, หน้า 227) ได้ให้ความหมายธรรมาภิบาลมาจากคำว่า ธรรมะ+อภิบาล หมายถึง การปกครองด้วยคุณความดีซึ่งสืบทอดกัน มั่นคงในสัญญาที่มีสัญญา หมายถึง กฎ กติกา มารยาท ที่ทำร่วมกันด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสและต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ทำ สอดคล้องกับ สุเมธ นิมนวาล (2552, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะบวกกับอภิบาล แปลว่า การดูแลปกครองโดยใช้ธรรมะเป็นเครื่องช่วยในด้านการบริหารจัดการ ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และ อัมพร อารงลักษณ์ (2553, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ว่า การบริหารปกครอง โดยแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ ประการแรก ความหมายอย่างแคบ คือ การบริหารจัดการเครือข่าย (Network Management) เน้นการวิเคราะห์เครือข่าย ความใกล้ชิดของ สมาชิกในเครือข่าย ประเภทของสมาชิกในเครือข่าย และวิธีการจัดการเครือข่ายให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้โดยมองว่า “เครือข่าย” เป็นองค์การที่เรียนรู้ประสบการณ์สะท้อนกลับเพื่อปรับตัวเองได้ และประการสอง ความหมายอย่างกว้าง ในลักษณะกระบวนการจัดการกฎ กติกาในการกำหนดนโยบาย สาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีมุมมองกว้างขวาง พิจารณาถึงสถาบันที่เข้าร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ เรียกว่า “Meta-Governance” ซึ่งเป็นระดับความร่วมมือในชั้นสูงสุดที่เปิดให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ตลาดและภาคประชาสังคม เป็นความร่วมมือระหว่างประเทศที่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นข้ามอาณาเขตประเทศของตน

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหารจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการ

บริหารงานมีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ ความหมายในหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศิลธรรม คุณธรรมจริยธรรมและความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชน พึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ เช่น ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซง จากองค์การภายนอก เป็นต้น ธรรมภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบัน อย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและ ประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผล ประกอบการขององค์การธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอก ที่เกี่ยวข้อง ครัทธาและเชื่อมั่นในองค์การนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง เช่น องค์การที่โปร่งใสม่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบ ได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของ รัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น และสุธรรม สังศิริ (ออนไลน์, 2553) ได้ให้ความหมายธรรมภิบาล (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารการจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ธรรมภิบาล หมายถึง การปฏิรูปการบริหาร การปกครองประเทศให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และการกระตุ้นและ การเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกฝ่าย ทุกระดับ ร่วมกันพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองการปกครอง ประกอบด้วย คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็งมีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและ สามารถตรวจสอบได้อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

### **ความสำคัญของธรรมภิบาล**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2552, หน้า 117-118) การพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเสริมสร้างธรรมภิบาลให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ ประเทศอย่างแท้จริงเพราะธรรมภิบาลเป็นปัจจัยส่งเสริมให้การปกครองระบอบ ประชาธิปไตยมีลักษณะเปิดให้ประชาชนมีเสรีภาพการพัฒนาภายใต้เศรษฐกิจเสรีนิยม มีความเป็นธรรมให้กับทุกภาคส่วนมากขึ้นโดยประสบการณ์ของนานาประเทศ พบว่า



ประเทศที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากหรือมีลักษณะเปิดทางการเมืองสูงจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง เกิดกระบวนการรวมตัวของประชาชน สร้างค่านิยมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องความเป็นธรรม และความสันติสุขในสังคมการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศจะมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของ “คน” ในทุกกลุ่มทุกภาคส่วนของสังคมไทย ให้มีพื้นฐานทางจิตใจที่ยึดมั่นในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และความรอบรู้อันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างมีเหตุมีผล รู้จักสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองไทย มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น

### องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2546) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นทามติ 2) สำนึกรับผิดชอบ 3) ความโปร่งใส 4) การตอบสนอง 5) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ 6) ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่ม และ 7) การปฏิบัติตามหลักนิติธรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance ต่อการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม-รัฐ 2) นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) นโยบายด้านองค์การ 4) นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน สถาบันพระปกเกล้า (2549, บทคัดย่อ) ที่ได้กำหนดตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ และบวกเพิ่มเติม ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่อีก 4 ประการ เป็นดังนี้

ธรรมาภิบาลในปัจจุบันได้เพิ่มหลักธรรมาภิบาลจากเดิม 6 หลักการมาเป็น 10 หลักการที่เรียกว่าทศธรรมตัวชี้วัดธรรมาภิบาล คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักโปร่งใส 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า 7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8) หลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9) หลักการบริหารจัดการ และ 10) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมและเบญจวรรณ วันดีศรี, 2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 3 ประการ ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้ (Accountability) และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สุธรรม สงศิริ (ออนไลน์, 2553) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ

มีส่วนร่วม (Participatory) 2) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 3) หลักความโปร่งใส (Participatory) 4) หลักความรับผิดชอบ (Responsiveness) 5) หลักความสอดคล้อง (Consensus Oriented) 6) ด้านการตรวจสอบได้ 7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และ 8) หลักการมีเหตุผลและอธิบายได้ (Accountability)

ธรรมาภิบาลของต่างประเทศ ได้แก่ World Bank, (2001); UNESCAP, (2008); UNDP, (1997); OECD, (1990) ได้ข้อสรุปว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันได้มีการกำหนดความหมาย สำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้ 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 9) หลักความเสมอภาค (Equity) และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ UNESCAP (2008, unpagged) และ สุเมธ แสงนิมนวล, 2552, หน้า 30-31

ธรรมาภิบาลมีลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วม (Participation) 2) การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law) 3) ความโปร่งใส (Transparency) 4) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) 5) ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) 6) ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) 7) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และปกป้องสิ่งแวดล้อม และ 8) ความมีการตรวจสอบได้ (Accountable) John Graham, et.al., (2003); Tenekes (2005) ได้ศึกษาการนำธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์และการสังเคราะห์องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเรื่องโมเดลการพัฒนาประสิทธิผลองค์กร : ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11 ดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาล	แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง													
	1.สนง.นคณะกรรมการกฤษฎีกา (2546)	2.สนง.นคณะกรรมการพัฒนาการปรชากร (2551)	3.สถาบันพระปกเกล้า (2549)	4. เบญจวรรณ วันดีศรี (2550)	4.สนง. คณะกรรรม (ก.พ.ร.) (2551)	5. สุธรรม สงลสิริ (2553)	6. OECD (1990)	7. World Bank (2001)	8. John Graham, et.al., (2003)	9. Tennekes (2005)	10. UNESCAP (2008)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
1. ด้านการมีส่วนร่วม			√			√	√	√	√	√	√	7	70.00	3
2. ด้านนิติธรรม	√		√			√	√	√	√	√	√	8	80.00	2
3. ด้านคุณธรรม	√		√			√	√	√	√	√	√	8	80.00	2
4. ด้านความโปร่งใส	√		√	√		√	√	√	√	√	√	9	90.00	1
5. ด้านความรับผิดชอบ	√		√			√	√	√	√	√	√	8	80.00	2

ตาราง 3 (ต่อ)

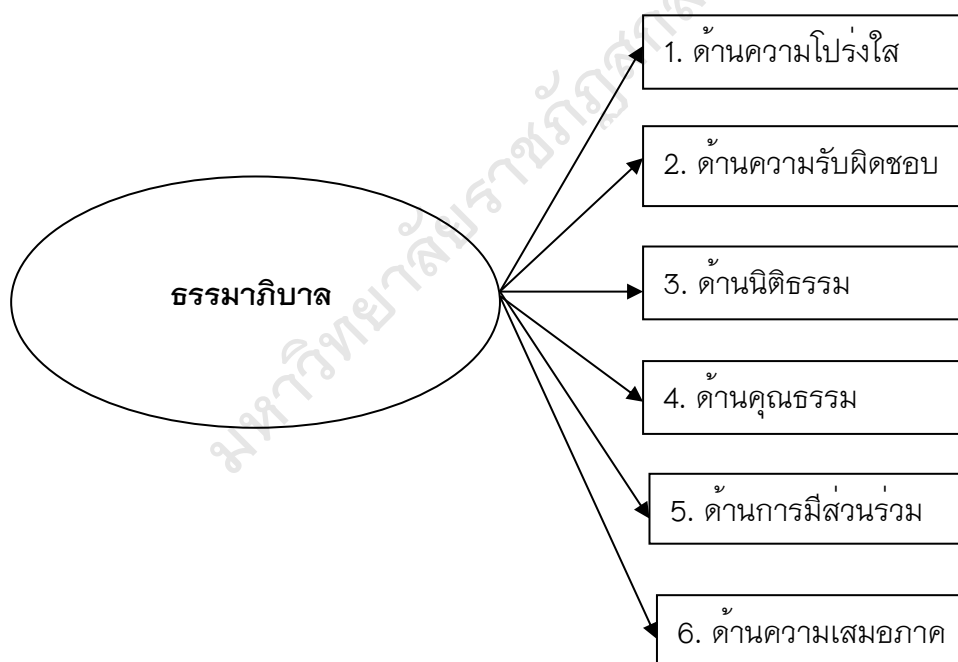
องค์ประกอบของธรรมาภิบาล	แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง													
	1.สนง.นคตคณะกรรมการกฤษฎีกา (2546)	2.สนง.นคตคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551)	3.สถาบันพระปกเกล้า (2549)	4. เบญจวรรณ วันดีศรี (2550)	4.สนง. คณะกรรมการ (ก.พ.ร.) (2551)	5. สุธรรม สงสีริ (2553)	6.OECD (1990)	7. World Bank (2001)	8. John Graham, et.al., (2003)	9. Tennekes (2005)	10. UNESCAP (2008)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
6. ด้านความสอดคล้อง						√						1	10.00	8
7. ด้านความเสมอภาค	√						√	√	√	√	√	6	60.00	4
8. ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล				√		√	√	√			√	5	50.00	5
9. ด้านฉันทามติ	√											1	10.00	8
10. ด้านการกระจายอำนาจ							√	√			√	3	30.00	6
11. ด้านการตอบสนอง	√											1	10.00	8
12. ด้านมีเหตุมีผลอธิบายได้					√							1	10.00	8

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบของธรรมาภิบาล	แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง													
	1.สนง.นคณกรรมการกฤษฎีกา (2546)	2.สนง.นคณกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551)	3.สถาบันพระปกเกล้า (2549)	4. เบญจวรรณ วันดีศรี (2550)	4.สนง. คณกรรมการ (ก.พ.ร.) (2551)	5. สุธรรม สงสีรี (2553)	6.OECD (1990)	7. World Bank (2001)	8. John Graham, et.al., (2003)	9. Tennekes (2005)	10. UNESCAP (2008)	ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
13. ด้านผู้มีสวนไดสวนเสีย		√										1	10.00	8
14. ด้านการให้บริการและเทคโนโลยี		√	√									2	20.00	7
15. ด้านองค์การและองค์กรแห่งการเรียนรู้		√	√									2	20.00	7
16. ด้านปฏิบัติและการบริหารจัดการ		√	√									2	20.00	7

จากตาราง 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของธรรมาภิบาล จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 10 คน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 หรือร้อยละ 50.00 ขึ้นไป ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของธรรมาภิบาล มี 4 องค์ประกอบ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. ด้านความโปร่งใส   | มีความถี่เท่ากับ 9 |
| 2. ด้านความรับผิดชอบ | มีความถี่เท่ากับ 8 |
| 3. ด้านนิติธรรม      | มีความถี่เท่ากับ 8 |
| 4. ด้านคุณธรรม       | มีความถี่เท่ากับ 8 |
| 5. ด้านการมีส่วนร่วม | มีความถี่เท่ากับ 7 |
| 6. ด้านความเสมอภาค   | มีความถี่เท่ากับ 6 |



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

จากภาพประกอบ 4 องค์ประกอบธรรมาภิบาล หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และการกระตุ้นและการเปิดโอกาส

ให้ประชาชนทุกฝ่าย ทุกระดับ ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็งมีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กลง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11 ประกอบด้วย

1. ด้านความโปร่งใส หมายถึง โรงเรียนมีการจัดประชุมชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียน มีการจัดประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบถึงสิทธิหน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและสังคมได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการเปิดเผยเกณฑ์ชี้วัดผล มีข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อสาธารณชน การรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานโรงเรียนได้ตลอดเวลา

2. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่นเอาใจใส่ต่อการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ถูกต้องครบถ้วน

3. ด้านนิติธรรม หมายถึง โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการออกกฎ ระเบียบ โดยคำนึงถึงสิทธิหน้าที่ของบุคลากร มีการให้เข้ามามีส่วนรับทราบระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลบังคับใช้ในสถานศึกษาตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาโดยยึดหลักความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกันอย่างเคร่งครัด มีการเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ที่จะมีผลบังคับใช้

4. ด้านคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความประพฤติที่เหมาะสมเป็นผู้เสียสละ ชยัน อดทนในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน มีการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสุภาพอ่อนโยน มีเมตตาริจิตในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา มีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อนักเรียน

5. ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา มีการระดมความคิดเห็น รับฟังปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานและการประเมินผลร่วมกัน มีการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ในการบริหารจัดการ และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและท้องถิ่นหรือองค์กรอื่นๆ เข้ามาร่วมในการจัดซื้อ จัดจ้าง

6. ด้านความเสมอภาค หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน มีการให้บริการแก่ผู้ปกครอง นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยความเสมอภาคตามลำดับแก่ผู้มาก่อน-หลังอย่างเป็นระบบ มีการวัดและประเมินผลบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนต่อภาคส่วนต่างๆ ด้วยข้อมูลชุดเดียวกัน และมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อผู้มารับบริการทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกันโรงเรียนให้ความสำคัญต่อนักเรียนอย่างเท่าเทียมกันให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ด้อยโอกาสให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นอย่างเต็มความสามารถ มีการส่งเสริม สนับสนุนนักเรียนที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสในการแข่งขันกับภายนอกได้อย่างเต็มความสามารถ

## **บริบทโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11**

การศึกษาบริบทโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11 ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาที่เกี่ยวกับหลักการในการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคการศึกษาที่ 11 มีรายละเอียด ดังนี้

### **หลักการในการจัดการศึกษา**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการศึกษาไว้ และใช้หลักการดังกล่าวเป็นตัวกำหนดสาระเนื้อหาของกฎหมายว่าด้วยการศึกษาหลัก



สำคัญในการจัดการศึกษา (ตามมาตรา 8) กำหนดไว้ 3 ประการ คือ การศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วม และการพัฒนาต่อเนื่อง ดังนี้

1. การศึกษาตลอดชีวิต ถือว่าการจัดการศึกษานั้นเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนหลักการคือคนทุกคนต้องได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษานี้ต้องครอบคลุมทุกด้าน มิใช่เฉพาะชีวิตการทำงานเท่านั้น เพราะไม่เพียงบุคคลต้องพัฒนาตนเองและความสามารถในการประกอบอาชีพของตน คนแต่ละคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนและประเทศโดยส่วนรวม ทั้งด้านเศรษฐกิจ ชีวิตความเป็นอยู่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมด้วย ทั้งนี้ เพราะสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม และพัฒนาการทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปรอบตัวเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2. การมีส่วนร่วม สังคมต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมนั้นแสดงออกได้หลายลักษณะ เช่น ร่วมเป็นกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา ร่วมสนับสนุนทรัพยากร ร่วมติดตามประเมิน ส่งเสริมให้กำลังใจและปกป้องผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม หลักการนี้ถือว่าอนาคตของประเทศและความเจริญรุ่งเรืองของสังคมไทย เป็นความรับผิดชอบของคนไทยทุกคนมิใช่ถูกจำกัดโดยตรงในการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ของคนไทยทุกคนที่จะเข้ามีส่วนร่วมในลักษณะต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรคของการจัดการศึกษา ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและช่วยดูแลการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

3. การพัฒนาต่อเนื่อง การศึกษาเป็นเรื่องที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาให้ทันกับความรู้ที่ก้าวหน้าไปไม่หยุดยั้ง ดังนั้น การจัดการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนานี้มีทั้งการค้นคิดสาระและกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ การประยุกต์ปรับปรุงเนื้อหาสาระที่มีอยู่ และการติดตามเรียนรู้เนื้อหาสาระที่มีผู้ประดิษฐ์คิดค้นมาแล้ว ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าครูผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ต้องถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญ ในการปรับปรุงตนเองให้ทันโลกและทันสมัย แต่ขณะเดียวกันก็ต้องทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม เพื่อประยุกต์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การรับความรู้มาถ่ายทอดโดยปราศจากดุลยพินิจอาจก่อความเสียหายโดยไม่คาดคิด จึงเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่จะช่วยกันดูแลให้ความรู้ใหม่ๆ

เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมอย่างแท้จริงนอกจากนี้กฎหมายยังได้ระบุหลักในการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาไว้ด้วย (มาตรา 9) ได้แก่

1. หลักเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ หมายความว่า การจัดการศึกษาจะเน้นนโยบาย หลักการ และเป้าประสงค์ร่วมกัน แต่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ดุลยพินิจเลือกเส้นทางและวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของตน

2. หลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการบริหารที่ให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้เอง (School-based management) ตามหลักการนี้ จำเป็นต้องแยกภาระงานด้านนโยบายเกณฑ์และมาตรฐานออกจากงานด้านปฏิบัติหรืองานบริการ ทั้งนี้หน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เกณฑ์และมาตรฐาน ส่วนเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติดูแลและรับผิดชอบ การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่ติดตาม ประเมิน ตรวจสอบ ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยปฏิบัติที่ได้รับมอบอำนาจสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทุกระดับและประเภทการศึกษา ตามหลักการนี้ ในเมื่อหน่วยปฏิบัติได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการได้อย่างคล่องตัวพอควรแล้ว ก็จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาให้หน่วยปฏิบัติรับผิดชอบ เพราะการมอบอำนาจโดยไม่มีกติกาก็เท่ากับมอบให้ทำงานโดยไม่มีเป้าหมาย ซึ่งไม่สามารถประเมินได้ ในเมื่อรัฐและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้ทรัพยากรสนับสนุนแก่สถานศึกษา และหน่วยงานการศึกษา ซึ่งอาจเปรียบเสมือน การซื้อสินค้าหรือบริการก็ต้องมีสิทธิกำหนดคุณค่าและลักษณะของสิ่งที่ต้องการซื้อ โดยยึดเป้าหมายผลการจัดการศึกษาเป็นหลัก ได้แก่ มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งหน่วยปฏิบัติเองก็ต้องวางระบบประกันคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ซื้อสินค้าและบริการของตน จากนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินผลการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากมาตรฐานและระบบประกันคุณภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย อย่างน้อยผลการประเมินจะส่งเสริมให้ผู้จัดการศึกษาแต่ละระดับได้ตระหนักว่าผลการดำเนินการของตนเป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับมาตรฐานการศึกษาและเกณฑ์ชี้วัดของระบบประกันคุณภาพ และต้องหาทาง

ปรับปรุงผลการจัดการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานและรักษาระดับการประกันคุณภาพของตนให้คงได้ รวมทั้งยกระดับการจัดการศึกษาให้สูงขึ้นด้วย

4. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาต่อเนื่อง โดยกำหนดมาตรการต่างๆ เช่น การกำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหลักสูตรการอบรมมาตรฐานต่างๆ ทั้งนี้โดยมีเจตนาเพื่อรักษาคุณภาพของผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้อยู่ในระดับที่พึงประสงค์ และกระตุ้นส่งเสริมให้พัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ได้รับการศึกษาโดยตรง

5. การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อการจัดการศึกษา ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในการเรียนการสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ล้วนเป็นทรัพยากรจำเป็นแต่รัฐไม่สามารถจัดหาสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ จึงถือเป็นภาระหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในการจัดการศึกษาจะเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานการศึกษาในแต่ละท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น ครูอาจเชิญผู้เฒ่าในหมู่บ้านที่มีความรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านมาช่วยสาธิตหรือสอนวิชาที่เกี่ยวข้องได้

6. การมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นในการจัดการศึกษา โดยบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่างๆ จะได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมเสนอแนะ กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม

### การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคคลเพื่อการดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในสังคม แต่อาจไม่เพียงพอในการประกอบอาชีพ ยกเว้นอาชีพที่ได้รับการอบรมฝึกฝนมาจากครอบครัว หรือจากสภาพแวดล้อมวัยเยาว์ การศึกษาระดับนี้ถือเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่รัฐต้องดูแลจัดหาให้ หรือส่งเสริมให้เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือประชาชนร่วมจัดให้มีขึ้น และถือว่าประชาชนทุกคนควรต้องผ่านการศึกษาระดับพื้นฐานหากมองสภาพตามความเป็นจริง ประชาชนยังได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ครบถ้วน รัฐก็ต้องกำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับเป็นขั้นต่ำไว้ก่อน สำหรับประเทศไทย

ได้กำหนดการศึกษาภาคบังคับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้เก้าปี ซึ่งรัฐต้องกำกับดูแลให้เกิดผลให้ได้มากที่สุด หลังจากนั้นก็ควรยกระดับการศึกษาภาคบังคับให้สูงขึ้นในโอกาสต่อไปให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้การศึกษาขั้นพื้นฐาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดว่าประกอบด้วย การศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (มาตรา 16) ตามมาตรา 18 กำหนดให้การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้จัดในสถานศึกษา คำว่า สถานศึกษานั้นมีความหมาย 3 ประการ คือ

1. สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนเกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือแรกเริ่มของเด็กพิการ และเด็กที่มีความต้องการพิเศษ หรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น
  2. โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่น
  3. ศูนย์การเรียน ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์การชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การเอกชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันทางสังคมอื่นเป็นผู้จัดการจัดการสถานศึกษานั้น
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการและผู้บริหาร เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโดยแต่ละโรงเรียนต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา กรรมการประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูผู้แทนองค์การชุมชน ผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ (มาตรา 40) โดยผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ สำหรับโรงเรียนเอกชนซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้เป็นนิติบุคคลก็ต้องมีคณะกรรมการบริหารด้วยเช่นกัน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์การชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดการศึกษาที่มีคณะกรรมการ และผู้บริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบนั้น โดยทั่วไปผู้อำนวยการสถานศึกษาจะทำหน้าที่เป็น เลขานุการของคณะกรรมการ สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจร่วมกันคือ การแยกบทบาทระหว่าง คณะกรรมการกับผู้บริหาร คณะกรรมการมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดนโยบายทิศทาง ให้ความเห็นชอบการตัดสินใจสำคัญของสถานศึกษา และกำกับให้ผู้บริหารปฏิบัติตาม

นโยบาย หลักเกณฑ์ หรือระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา แต่ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารและต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินการของตน ความรับผิดชอบนี้ไม่อาจปัดเลียงไปให้คณะกรรมการ

### ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

มาตรา 6 ของกฎหมายระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ตามความข้างต้น เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงอยู่ที่คนไทยโดยทั่วไป ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีประโยชน์ มีความครบถ้วนทุกด้าน คือ

1. ทางกาย คือมีสุขภาพดี สมบูรณ์ แข็งแรง หมายความว่าจัดการศึกษาต้องครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัย เช่น ส่งเสริมการออกกำลังกาย ส่งเสริมกีฬา ส่งเสริมความรู้ด้านโภชนาการ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เอื้อต่อสุขภาพดี ปลอดภัยจากภาวะมลพิษ ปลอดภัยจากยาเสพติด และปลอดภัยภัยทั้งหลายที่อาจกระทบกระเทือนต่อสุขภาพอนามัยของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นภัยจากมนุษย์ (อุบัติเหตุ การประทุษร้าย) หรือธรรมชาติ (น้ำท่วม ไฟไหม้ พายุ โรคภัยไข้เจ็บ) นอกเหนือจากหน้าที่ในการส่งเสริมสุขภาพอนามัยแล้ว ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องคาดการณ์และเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อผ่อนคลายหรือแก้ไขปัญหาค่าทันการณ์

2. ทางจิตใจ คือมีจิตใจที่อดทนเข้มแข็ง สามารถเผชิญกับปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีสติ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยในตัวเอง สามารถอดทนอดกลั้นต่อแรงกดดันต่างๆ

3. ทางสติปัญญา คือการใช้ความคิดและเหตุผล

4. ความรู้ คือการมุ่งให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคมปัจจุบันได้แก่ความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ความรู้และทักษะด้านภาษา คณิตศาสตร์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย การประยุกต์ภูมิปัญญาไทย ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

5. คุณธรรมและจริยธรรม แสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รักชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ มีความละเอียดต่อการประพฤติตนในทางเสื่อมเสียหรือก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผู้อื่นและสังคม

6. มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต รักวัฒนธรรมไทย มีเอกลักษณ์ไทย มีมารยาท และการวางตนในสังคม รู้จักประมาณตนเอง

7. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้ได้รับการศึกษาจะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ประณีประนอม มีความเมตตากรุณา มีสัมพันธที่ดีต่อผู้อื่น และดำเนินบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมคุณลักษณะที่กล่าวข้างต้น อันเป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษานี้ เริ่มต้นที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งจะเป็นผู้ปลูกฝังถ่ายทอดอบรม หมายความว่าครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี คือรักษาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่ดีไว้เป็นแบบอย่างคุณลักษณะที่ดีอันเป็นที่พึงประสงค์นี้ถือเป็นมาตรฐานหรือดัชนีชี้วัดครู ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้นำชุมชน และประชาชนต้องช่วยกันส่งเสริมสนับสนุน ยกย่องและตั้งความคาดหวังให้แม่แบบสำหรับลูกหลานตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณลักษณะดังกล่าว เพราะหากแม่แบบไม่ดี เยาวชนก็จะยึดถือเป็นแบบอย่างการประพฤติปฏิบัติของพวกเขาตามไปด้วย

### บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคการศึกษา

ที่ 11

บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคการศึกษาที่ 11 มีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ สกลนคร นครพนมและมุกดาหาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนโรงเรียนและในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคการศึกษาที่ 11

จังหวัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	โรงเรียน	บุคลากร (คน)
สกลนคร	- สกลนคร เขต 1	68	394
	- สกลนคร เขต 2	134	912
	- สกลนคร เขต 3	75	515
นครพนม	- นครพนม เขต 1	160	1,120
	- นครพนม เขต 2	98	630
มุกดาหาร		143	984
รวม		673	4,555

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, 2, และเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามุกดาหารและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 และ เขต 2  
(2561)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
วัฒนธรรมองค์การ ธรรมชาติบาล และประสิทธิผลองค์การมีรายละเอียด ดังนี้

#### งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับประสิทธิผลองค์การ

จันทกานต์ ดันเจริญพานิช (2550, บทความ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในภาคราชการไทย: โมเดลที่พึงประสงค์ โดยใช้ แบบสอบถามประมาณค่า  
5 ระดับ พบว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
เน้นการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงอิเลคทรอนิคส์  
ผู้นำคลื่นลูกใหม่ (ผู้นำระดับต้น) มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ คือ ทักษะส่วน  
บุคคล ความรู้เกี่ยวกับราชการ และความรู้ทางการบริหาร โดยผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ด้วยการฝึกอบรมนอกเหนือจากงาน ได้แก่ การเรียนรู้จากการลงมือกระทำ เช่น การใช้  
กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์ และเกมเชิงธุรกิจ การระดมสมอง และ การอภิปราย  
กลุ่มเป็นคณะ ควบคู่กับการฝึกอบรมในงาน ได้แก่ การได้รับงานมอบหมายงานพิเศษ

ที่ท้าทาย การสอนงาน การประเมินแบบ 360 องศา โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำ  
 คลีนลูกใหม่ (ผู้นำระดับต้น) ควรมีรูปแบบที่เป็นการผสมผสานวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ  
 ดั้งเดิมที่ให้การฝึกอบรมในห้องเรียนควบคู่กับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการปฏิบัติงาน  
 จริง การวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการพัฒนา เป็นการประเมิน 3 ระดับ คือ  
 องค์การ งานและบุคคลโดยนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการวิเคราะห์ การดำเนินการ  
 พัฒนา เป็นการฝึกอบรมโดยใช้สื่อ ได้แก่ โปรแกรมห้องเรียน-รายการสด อินเทอร์เน็ต  
 และ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน และการเรียนรู้ โดยอาศัยการทำโครงการเพื่อพัฒนา  
 ภาวะผู้นำ การประเมินผล ใช้การประเมินผลฝึกอบรม 4 ระดับ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน  
 ที่แท้จริง การเรียนรู้ที่ได้รับจริง พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังจบการฝึกอบรมและ  
 ปฏิบัติเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ปิลาญ ปฏิพิมพ์าคม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ  
 และประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า  
 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมี  
 วิสัยทัศน์ที่ดี 2) ความสามารถในจิตใจ 3) การเป็นตัวอย่างที่ดี 4) การสร้างความสัมพันธ์  
 ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5) ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และ 6) ด้านหลักในการ  
 ปกครองโรงเรียน องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ  
 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน 5) ความพึง  
 พอใจในงานบุคลากร 6) ความสามัคคีของบุคลากร 7) ด้านการพัฒนาบุคลากรและ  
 8) การแก้ไขปัญหาภายใน

ธวัช กรุดมณี (2550, หน้า 161) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์การ พบว่า  
 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การโดยมีสัมประสิทธิ์สหพันธ์พหุคูณ  
 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์มากไปหาน้อย  
 ดังนี้ แรงจูงใจในการทำงานและการมุ่งเน้นผลงาน มีองค์ประกอบ 1) ด้านการวัดและ  
 ประเมินผล 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านเทคโนโลยี 5) ด้าน  
 วัฒนธรรมขององค์การ 6) ด้านบรรยากาศขององค์การ 7) ด้านวิชาการและการมีส่วนร่วม  
 ต่อชุมชน 8) ด้านการทำงานเป็นทีม 9) ด้านการให้บริการ 10) ด้านการบริหารทั่วไปและ  
 11) ด้านงานวิชาการ



ปรเมษฐ์ โมลี (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารวิเคราะหุรูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะ ของผู้นำ 2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ของผู้นำ 3) ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและ 4) ปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันตก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมของผู้บริหาร 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 3) บรรยากาศสถานศึกษา 4) คุณภาพการสอนของครู 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 6) การได้รับการ สนับสนุนทางสังคมของครู 7) พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา 8) เจตคติต่อสถานศึกษา และ 9) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ความสำเร็จในการ บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การบริหารสถานศึกษา 2) การบริหารและสนับสนุน 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การพัฒนาคุณภาพนักเรียน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการตรวจสอบมีความเหมาะสมกับบริบท เป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา สถานศึกษา

สมหมาย เทียนสมใจ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารงาน ที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคพบว่า องค์ประกอบ การบริหารงานที่มีประสิทธิผล มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ 4) เทคโนโลยี และ 5) การสนับสนุนการมีส่วนร่วม รูปแบบรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลมีความ เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

เพ็ญพักตร์ ภูศิลาและธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาในสังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตระดับ ประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้ 1) การพัฒนา

บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน 2) การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 3) การกำหนดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 4) การพัฒนาวิชาชีพครู 5) การสร้างนวัตกรรมทางวิชาการ และ 6) การกำกับติดตามและสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่อุณหภูมิระหว่าง .509 - .802 ( $p < 0.01$ ) รูปแบบองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $X^2 = 575.79$ ,  $df = 220$ ,  $X^2/df = 2.617$  RMR = 0.23 GFI = .887 AGFI = .804 RMSEA = .074 TLI = .926 และ CFI = .954 สำหรับข้อค้นพบใหม่จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ระดับประถมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของทุกภาคส่วนรวมไปกับการให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย และสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการพัฒนา รวมถึงการส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการพัฒนาทางวิชาชีพและการสร้างวัฒนธรรมทางวิชาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ขึ้นภายในสาระการเรียนรู้ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นลำดับ

วิจิตา สุขทัญญาติ (2559, หน้า 10) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) คุณสมบัติภาวะผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 ด้าน วิธีการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 วิธีการและกระบวนการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการ มี 4 ขั้นตอน 2) รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการในทศวรรษหน้าของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นมีประโยชน์อยู่ในระดับสูงมากที่สุดและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับสูงมาก

อังสนา เข้มไคร (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยทางการบริหารของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยทางการบริหารของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) บุคลิกภาพ 3) ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ 3) พลังอำนาจและ 4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มี อิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุดรองลงมาคือภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พลังอำนาจ และ บุคลิกภาพ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์พลังอำนาจ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถรวมกันอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 66

ศศิธรดา แพงไทย (2556, หน้า 11) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้สรุปการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลัก และทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศเทคโนโลยี ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจึงเป็นภาระที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำยอดเยี่ยมปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบงานทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณสื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และนอกองค์การให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ๆ พัฒนาหลักสูตรส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการ ทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง และวรางคณา ทองนพคุณ (2557, หน้า 89) ได้สรุปประเด็นสำคัญของลักษณะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้ 1) มนุษย์มีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันผู้สอนจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลายหากผู้สอนนำรูปแบบการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งไปใช้กับผู้เรียนทุกคนตลอดเวลา อาจทำให้ผู้เรียนบางคนเกิดอาการตาย

ด้านทางสติปัญญา 2) ผู้เรียนควรเป็นผู้กำหนดองค์ความรู้ของตนเอง ไม่ใช่ นำความรู้ไปใส่ และให้ผู้เรียนดำเนินรอยตามผู้สอน 3) โลกยุคใหม่ต้องการผู้เรียนซึ่งมีวินัยมีพฤติกรรม ที่รู้จักยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ใน สถานการณ์ที่เป็นแบบเผด็จการ แบบให้อิสระหรือแบบประชาธิปไตย 4) เนื่องจากข้อมูล ข่าวสารในโลกจะทวีเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าทุกๆ 10 ปี โรงเรียนจึงต้องใช้วิธีสอนที่หลากหลาย โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ กัน 5) ให้ใช้กฎเหล็กของการศึกษาที่ว่า “ระบบ ที่เข้มงวดจะผลิตคนที่เข้มงวด” และ “ระบบที่ยืดหยุ่นจะผลิตคนที่รู้จักยืดหยุ่น” 6) สังคม หรือชุมชนที่มั่นคง ร่ำรวยด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายๆ สถานที่ และ 7) การเรียนรู้แบบเจาะลึก (Deep Learning) มีความจำเป็นมากกว่าการ เรียนรู้แบบผิวเผิน (Shallow Learning) หมายความว่า จะเรียนอะไรต้องเรียนให้รู้จริง ให้รู้สึก รู้อบ ไม่ใช่เรียนแบบงูๆ ปลาๆ ดังจะเห็นจากในอดีตที่มีการบรรจุเนื้อหาไว้ในหลักสูตรมากเกินไปจนผู้เรียนไม่รู้ว่าเรียนไปเพื่ออะไร และสิ่งที่เรียนไปแล้วมีความสัมพันธ์อย่างไร

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2557, หน้า 93-106) ที่ได้ศึกษาแนวโน้มการเสริมสร้าง ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ พบว่า ด้านคุณลักษณะทักษะ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอด ชีวิต มีทักษะความสามารถพื้นฐานในการเรียนรู้ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิด เชิงวิพากษ์ และมีวิจารณ์ญาณ มีทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีทักษะในการสื่อสารและ การร่วมมือกับผู้อื่น

บุญยกุล หัตถกิจ (2556, หน้า 12) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการจัดสรรกระบวนการ 3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านการสร้างทีมงาน 5) ด้านการประเมินตนเอง 6) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน และ 7) ด้าน สารสนเทศและเทคโนโลยี และรูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการและการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ด้านการจัดสรร กระบวนการ ประกอบด้วย การจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนมีมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษาชัดเจนและใช้กระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามวงจรเดมมิง (PDCA 3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การใช้หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและกำหนดวิสัยทัศน์ 4) ด้านการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างบรรยากาศในการทำงานและการส่งเสริมการพัฒนาครู 5) ด้านการประเมินตนเอง ประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการจัดการเรียนการสอนการประกันคุณภาพการศึกษาและความพึงพอใจของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา 6) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย การจัดการความรู้คุณธรรมและทักษะชีวิต การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและการสร้างความผูกพันและ 7) ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอนการใช้เทคโนโลยี จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนและการนำเทคโนโลยีมาให้ความรู้กับชุมชน

พัชรี พลอยเทศ (2559, หน้า 313) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ภูมิหลังของผู้บริหารหรือสถานศึกษามีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ทักษะที่ดีต่อการเป็นผู้นำ วุฒิต่างการศึกษา และฐานะ และคุณลักษณะด้านวิชาชีพองค์ประกอบการสนับสนุนทางสังคมสิ่งที่เกิดจากบุคคลมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันในสังคม มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนด้านอารมณ์ 2) การสนับสนุนด้านการประเมิน 3) การสนับสนุนด้านข้อมูล และ 4) การสนับสนุนด้านทรัพยากรทางการศึกษา องค์ประกอบการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่เต็มใจปฏิบัติงานเกินบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยไม่มีใครบังคับโดยตรงมีความอดกลั้นและมีความสำนึกในหน้าที่โดยทำงานตามพันธกิจ ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือความอดทน อดกลั้นและความสำนึกในหน้าที่

Cavazos (1999, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน Hispanic Majority High Schools พบว่าภาวะผู้นำที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานทางวิชาการของนักวิชาการ การกำหนด

วัฒนธรรมของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กับผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งการมอบอำนาจให้ครูร่วมกันเป็นผู้นำของโรงเรียน

Mccollum (2000 p. 997) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ มี 5 ประการ คือ 1) พฤติกรรม 2) ท่าท่าย 3) กระบวนการ 4) ดลบันดาลภาพฝัน 5) ชัยนถามได้ ให้กำลังใจเป็นนิมิต พุดทำเป็นแบบอย่าง

Yamada (2000, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความรับผิดชอบและสมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เมืองเพลโน รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสบการณ์ในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงานและ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการในด้านการศึกษา 3) ประสบการณ์ในการบริหาร 4) จำนวน ครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียนในการศึกษา ยังพบว่า มหาวิทยาลัยและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาควรจะได้มีโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ในขอบข่ายของภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเป็นผู้นำทางวิชาการแก่ครูผู้สอนได้รวมทั้งสามารถประเมินผลเพื่อช่วยเหลือคณะครูในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Laboratory and Metiri Group (2003) ได้เสนอทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วย ความรู้ในยุคดิจิทัล (Digital-Age Literacy) การคิดเชิงนวัตกรรมและเชิงสร้างสรรค์ (Inventive Thinking) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ Effective Communication) และการมีผลิตภาพที่สูง (High Productivity) กลุ่มภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 Partnership for 21st Century Skills, 2009) ได้เสนอทักษะในศตวรรษที่ 21 ว่าประกอบด้วย ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งทักษะนี้จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของผู้เรียนในการเข้าสู่การทำงาน ซึ่งมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอย่างมากในปัจจุบัน ทักษะด้านนี้ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา การสื่อสารและความร่วมมือ และ 2) ทักษะด้านข้อมูลข่าวสารสื่อและเทคโนโลยี

Lee (2008) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (problem solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) (adjustment skill) และทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill)

Weigel (2012) ได้ให้ทรรศนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนขาดทักษะภาวะผู้นำก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหของโรงเรียนได้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานและบุคคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในบริบทของโลกยุคใหม่องค์การยูเนสโกได้แนะนำว่าผู้เรียนควรมีทักษะที่ครอบคลุม 3 กลุ่ม ได้แก่ ทักษะพื้นฐาน คือ ทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ทักษะเพื่อทำงาน คือ ทักษะพื้นฐานในการทำงานของทุกอาชีพ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร และทักษะเฉพาะอาชีพ คือ ทักษะเบื้องต้นของอาชีพที่สนใจงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ปิยะ ละมุลมอญ (2556, หน้า 88) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำองค์การ ด้านการประสานองค์การและด้านการจัดการบุคลากร

สิริกร สุขสุดไพศาลและกาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการแตกต่างกันและจากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการในด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

ลักษณะการหลักเลียงความไม่แน่นอนและลักษณะความเป็นเพศชายที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.1 และ 0.5 ตามลำดับ ในขณะที่ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ส่วนด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 โดยมีตัวแปรที่ส่งผลประสิทธิภาพการทำงาน มากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลักษณะการหลักเลียงความไม่แน่นอน ด้านความรับผิดชอบและลักษณะความเป็นเพศชาย

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า (2549, บทคัดย่อ) ได้วิจัยและพัฒนาเรื่องทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยนำผลการวิจัยที่ได้ศึกษาไว้แล้วเกี่ยวกับตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ และบวกเพิ่มเติมตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่อีก 4 ประการ เป็นดังนี้ หลักธรรมาภิบาลในปัจจุบันได้เพิ่มหลักธรรมาภิบาลจากเดิม 6 หลักการมาเป็น 10 หลักการ ที่เรียกว่าทศธรรมตัวชี้วัดธรรมาภิบาล คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักโปร่งใส 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า 7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8) หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9) หลักการบริหารจัดการ และ 10) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

วีระยุทธ พรพจน์ธนาต (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบของธรรมาภิบาลในองค์การ พบว่า หลักธรรมาภิบาลนั้น มิได้เป็นหลักการที่เป็นสากล หากแต่ต้องนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมในองค์การนั้น หลักธรรมาภิบาลที่น่าจะมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทขององค์การควรประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักความมั่นคงและหลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคมซึ่งทั้งแปด หลักการนี้จะบูรณาการอยู่ในการบริหารงานขององค์การและนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายช่วยแก้ไขปัญหาการบริหารงานภายในองค์การได้อีกด้วย

Tennekes (2005, p. 27) ได้ศึกษาการสังคมสงเคราะห์และหลักธรรมาภิบาลมาใช้วิเคราะห์แนวโน้มนโยบายในประเทศเนเธอร์แลนด์และประเทศเยอรมันนี พบว่า หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการ



มีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยนักสังคมสงเคราะห์ได้นำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายของประเทศทั้งสอง แต่ยังคงขาดความเข้าใจในการกำหนดรูปแบบการประเมินเพราะการกำหนดยุทธศาสตร์ในกระบวนการจัดทำนโยบายมีการแยกย่อยออกเป็นส่วนๆ มากเกินไปและยังขาดความเข้าใจในความหมายของธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร