

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
3. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้เรียน
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
5. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย
6. บริบทโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579

แนวคิดการจัดการศึกษา (Conceptual Design) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยกำหนด วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ตัวชี้วัดและยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. วิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (Vision)

“คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21”

## 2. จุดมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ

การจัดการศึกษามีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดีมีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคีและร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางและความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง

## 3. เป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ

3.1 เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้

3.1.1 3Rs ได้แก่การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetic)

3.1.2 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

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

3.2.1 ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ประชากรกลุ่มอายุ 6-14 ปีทุกคนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าที่รัฐต้องจัดให้ฟรีโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้เรียนพิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมทุกคน และประชากรวัยแรงงานมีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เป็นต้น

3.2.2 ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา 15 ปี เป็นต้น

3.2.3 ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถตามศักยภาพ (Quality) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) แต่ละวิชาผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปเพิ่มขึ้นและคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) ของนักเรียนอายุ 15 ปีสูงขึ้น เป็นต้น

3.2.4 ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ร้อยละของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกลดลง มีระบบการบริหารงานบุคคล ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งมีกลไกส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา เป็นต้น

3.2.5 ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านการศึกษาดีขึ้น สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา และจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่ติดอันดับ 200 อันดับแรกของโลกเพิ่มขึ้น เป็นต้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายและเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการในแต่ละเป้าหมายและตัวชี้วัดเป็น 5 ช่วง ดังนี้ ระยะเร่งด่วน ระยะ 5 ปีแรกของแผนระยะ 5 ปีที่สองของแผน ระยะ 5 ปีที่สามของแผน และระยะ 5 ปีสุดท้ายของแผน

#### 4. ยุทธศาสตร์เป้าหมาย และตัวชี้วัด

แผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์หลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้แผนการศึกษาแห่งชาติบรรลุเป้าหมายตามจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และแนวคิดการจัดการศึกษา

4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ มีเป้าหมาย ดังนี้

4.1.1 คนทุกช่วงวัยมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การจัดกิจกรรม ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สะท้อนความรักและการธำรงรักษาสถาบันหลักของชาติ และการยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขการจัดการ

เรียนการสอน/กิจกรรม เพื่อเสริมสร้างความเป็นพลเมือง (Civic Education) และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม

4.1.2 คนทุกช่วงวัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่พิเศษได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น นักเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่พิเศษมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) แต่ละวิชาผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปเพิ่มขึ้น สถานศึกษาจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มชนต่างเชื้อชาติศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม กลุ่มชนชายขอบ และแรงงานต่างด้าวเพิ่มขึ้น และสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษที่จัดอยู่ในมาตรการจูงใจ มีระบบเงินเดือนค่าตอบแทนที่สูงกว่าระบบปกติเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.1.3 คนทุกช่วงวัยได้รับการศึกษา การดูแลและป้องกันจากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น สถานศึกษาที่จัดกระบวนการเรียนรู้และปลูกฝังแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยแนวทางสันติวิธีเพิ่มขึ้น มีการจัดการเรียนการสอน/กิจกรรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภัยคุกคามในรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น มีระบบ กลไกและมาตรการที่เข้มแข็งในการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ และผู้เรียนในสถานศึกษาที่มีคิตะเลาะวิวาทลดลง เป็นต้น โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา คือ พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ยกกระดับคุณภาพและส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่พิเศษ ทั้งที่เป็นพื้นที่สูง พื้นที่ตามแนวตะเข็บชายแดนและพื้นที่เกาะแก่ง ชายฝั่งทะเลทั้งกลุ่มชนต่างเชื้อชาติศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มชนชายขอบและแรงงานต่างด้าว พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อการจัดระบบการดูแลและป้องกันภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ อาทิ อาชญากรรมและความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ ยาเสพติด ภัยพิบัติจากธรรมชาติภัยจากโรคอุบัติใหม่ ภัยจากไซเบอร์ เป็นต้น และมีแผนงานและโครงการสำคัญ เช่น โครงการยกระดับคุณภาพการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่พิเศษ เป็นต้น

4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีเป้าหมาย ดังนี้

4.2.1 กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีฐานข้อมูลความต้องการกำลังคน (Demand) จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมอย่างครบถ้วน สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา และสัดส่วนผู้เรียนวิทยาศาสตร์สุขภาพวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสังคมศาสตร์ กำลังแรงงานในสาขาอาชีพต่าง ๆ ที่ได้รับการยกระดับคุณวุฒิวิชาชีพเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.2.2 สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น สัดส่วนการผลิตกำลังคนระดับกลางและระดับสูง จำแนกตามระดับ/ประเภทการศึกษา ในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละของสถาบันการศึกษาจัดการศึกษารูปแบบทวิภาคี/สหกิจศึกษา/หลักสูตรโรงเรียนในโรงงานตามมาตรฐานที่กำหนดเพิ่มขึ้น จำนวนหลักสูตรของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาทวิวุฒิ (Dual Degree) เพิ่มขึ้น จำนวนสถาบันอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษเพิ่มขึ้น และมีภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพและหน่วยงานที่จัดการศึกษาเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.2.3 การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น สัดส่วนเงินลงทุนวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชน เมื่อเทียบกับภาครัฐเพิ่มขึ้น สัดส่วนค่าใช้จ่ายการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของประเทศเพิ่มขึ้น โครงการ งานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรม ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาต่อประชากร 10,000 คน เพิ่มขึ้น นวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ที่ได้จดสิทธิบัตรและทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น และผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติเพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา คือ ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในสาขาที่ตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้านส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และมีแผนงานและโครงการสำคัญ เช่น โครงการจัดทำแผนผลิตและพัฒนากำลังคนให้ตรงกับความต้องการของตลาดงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย เป็นต้น

4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมาย ดังนี้

4.3.1 ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้เรียนที่มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้น ผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีวินัย และมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าขึ้นไปจัดกิจกรรมสะท้อนการสร้างวินัย จิตสาธารณะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.3.2 คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น เด็กแรกเกิดถึง 5 ปี มีพัฒนาการสมวัยเพิ่มขึ้น นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) แต่ละวิชาผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปเพิ่มขึ้น ผู้สูงวัยที่ได้รับ

บริการการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและทักษะชีวิตเพิ่มขึ้น และมีสาขาและวิชาชีพที่เปิดโอกาสให้ผู้สูงวัยได้รับการส่งเสริมให้ทำงานและถ่ายทอดความรู้/ประสบการณ์เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.3.3 สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ศูนย์เด็กเล็ก/สถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้คุณภาพและมาตรฐานเพิ่มขึ้น สถานศึกษา/สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตรปฐมวัย และสมรรถนะของเด็กที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานคุณภาพเด็กปฐมวัยของอาเซียนเพิ่มขึ้น สถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้น และสถาบันการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.3.4 แหล่งเรียนรู้สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น แหล่งเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถจัดการศึกษา/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น สื่อสารมวลชนที่เผยแพร่หรือจัดรายการเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้น สื่อตำราเรียน และสื่อการเรียนรู้ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากหน่วยงานที่รับผิดชอบและได้รับการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมจากภาครัฐและเอกชนเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.3.5 ระบบและกลไกการวัด การติดตามและประเมินผลมีประสิทธิ ภาพ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีระบบและกลไกการทดสอบ การวัดและประเมินความรู้ทักษะและสมรรถนะของผู้เรียนทุกระดับการศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ มีระบบติดตามประชากรวัยเรียนที่ขาดโอกาสหรือไม่ได้รับการศึกษา และผู้เรียนที่มีแนวโน้มจะออกกลางคัน เป็นต้น

4.3.6 ระบบการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้มาตรฐานระดับสากล มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีฐานข้อมูลความต้องการใช้ครูแผนการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2560-2569) จำแนกตามสาขาวิชา ขนาดสถานศึกษา และจังหวัด สัดส่วนของการบรรจุครูที่มาจากการผลิตครูในระบบปิดเพิ่มขึ้นมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เอื้อให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาอื่นและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเข้าสู่วิชาชีพครู เป็นต้น

4.3.7 ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้น และระดับความพึงพอใจของครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ จากการพัฒนาเพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา คือ ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อตำรา

เรียนและสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ สร้างเสริมและปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนไทยให้มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพัฒนาระบบและกลไกการติดตาม การวัด และประเมินผลผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ และมีแผนงานและโครงการที่สำคัญ เช่น โครงการผลิตครู เพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา มีเป้าหมาย ดังนี้

4.4.1 ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ดัชนีความเสมอภาคของอัตราการเข้าเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามฐานะทางเศรษฐกิจและพื้นที่ลดลง ความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนระหว่างพื้นที่/ภาคการศึกษาในวิชาคณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษลดลง เป็นต้น

4.4.2 การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย สนองตอบความต้องการของผู้เรียนและผู้ให้บริการอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษา ทุกแห่งมีอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและมีคุณภาพ เป็นต้น

4.4.3 ระบบข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมิน และรายงานผลมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีระบบฐานข้อมูลรายบุคคลที่อ้างอิงจากเลขที่บัตรประจำตัวประชาชน 13 หลักที่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูล รวมทั้งใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่น ด้านสาธารณสุข สังคม ภูมิสารสนเทศ แรงงาน และการศึกษา และมีระบบสารสนเทศด้านการศึกษาและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องที่เป็นระบบเดียวกันทั้งประเทศ ครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน สามารถอ้างอิงได้ เป็นต้น โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนา คือ เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย พัฒนาฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้และมีแผนงานและโครงการสำคัญ เช่น โครงการจัดทำฐานข้อมูลรายบุคคลทุกช่วงวัยด้านสาธารณสุข สังคมภูมิสารสนเทศ แรงงานและการศึกษา เป็นต้น

4.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมาย ดังนี้

4.5.1 คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ครู/บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการอบรมพัฒนาในเรื่องการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น ผู้เรียนทุก

ระดับการศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตระหนักในความสำคัญของการดำรงชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตเพิ่มขึ้นและมหาวิทยาลัยสีเขียวติดอันดับของโลกเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.5.2 หลักสูตร แหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น สถานศึกษา/สถาบันการศึกษาจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติเพิ่มขึ้น และสื่อสารมวลชนที่เผยแพร่หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.5.3 การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศในสาขาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา คือ ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ และพัฒนาองค์ความรู้งานวิจัย และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีแผนงานและโครงการสำคัญ เช่น โครงการน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพคนทุกช่วงวัย โครงการโรงเรียนคุณธรรม โครงการโรงเรียนสีเขียว เป็นต้น

4.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษามีเป้าหมายดังนี้

4.6.1 โครงสร้างบทบาทและระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัวชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและสถานศึกษาให้มีเอกภาพ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น

4.6.2 ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น สถานศึกษาขนาดเล็ก/สถานศึกษาที่ต้องการความช่วยเหลือและพัฒนาเป็นพิเศษอย่างเร่งด่วน ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกลดคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของผู้เรียนที่เรียนในกลุ่มสถานศึกษาที่เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่สูงขึ้น เป็นต้น

4.6.3 ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนองค์กร สมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงาน



อื่นที่เข้ามาจัดการศึกษาหรือร่วมมือกับสถานศึกษา ทั้งของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพิ่มขึ้น และสัดส่วนการมีส่วนร่วมสนับสนุนการศึกษาของภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคีเครือข่ายเมื่อเทียบกับรัฐ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงขึ้น เป็นต้น

4.6.4 กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับ ลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และระบบการจัดสรรเงินเพื่อการศึกษาที่เอื้อและสนองตอบ คุณลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน ความต้องการกำลังแรงงานและสภาพปัญหาที่แท้จริงของประเทศ มีรูปแบบ แนวทาง กลไกการจัดสรรงบประมาณด้านอุปสงค์และอุปทานในสัดส่วนที่เหมาะสม เป็นต้น

4.6.5 ระบบบริหารงานบุคคลของครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น สถานศึกษาที่มีครูเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ครู/ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการศึกษาทบทวนกรอบนโยบายและแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาเพื่อเตรียมคนในอนาคต การที่จะพัฒนาคนให้ได้ตามกรอบทิศทางของแผนการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในอีก 20 ปีข้างหน้า คนไทยจะต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์มีความพร้อมทางกาย ใจ และสติปัญญา มีทักษะในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งมีสมรรถนะของการเป็นแรงงานทักษะสูง (Sophisticated Worker) นวัตกรรม (Innovator) นักคิด (Thinker) และผู้ประกอบการ (Entrepreneur) คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีความสามารถในการทำงานอย่างเหมาะสมกับศักยภาพและวัย เป็นพลเมืองที่มีส่วนร่วมและใส่ใจสังคม ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพคนไทยให้พร้อม ทั้งจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเพื่อร่วมกันพัฒนาสู่เป้าหมาย

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

### 1. ความหมายของการบริหาร

การบริหารกิจการใด ๆ ก็ตาม จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลจะต้องมีผู้ร่วมดำเนินการในกิจการนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว คำว่า การบริหารในภาษาอังกฤษใช้ Administration และ Management ซึ่งคำว่า Administration นิยมใช้ในการบริหารทางราชการ ส่วนคำว่า

Management นิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การบริหาร เช่นเดียวกัน ดังมีนักการศึกษา และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 43) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการใช้กระบวนการในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การอำนวยการ การประสานงาน การติดต่อกัน การประเมินผลและการปฏิบัติงาน

สุนทร โคตรบรรเทา (2554: 2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานทะลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555: 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling)

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2556: 22) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บรรจบ บุญจันทร์ (2556: 38) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

สัมมา ธนินทรีย์ (2556: 37) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุมและการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557: 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ศิริ ถีอาสนา (2557: 8) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่ม ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงาน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้ทั้งศาสตร์ทั้งศิลป์ในกระบวนการบริหาร ได้แก่ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. ความหมายการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศไม่ว่าจะเป็นความเป็นเลิศในเรื่องอะไรก็ตาม นิยามความเป็นเลิศจะไม่แตกต่างกัน ส่วนที่แตกต่างคือสิ่งที่ต้องการให้มีความเป็นเลิศ เช่น ความเป็นเลิศในด้านนวัตกรรม ความเป็นเลิศในด้านกีฬา หรือความเป็นเลิศในด้านสุขภาพ เป็นต้น และถ้าจะกล่าวถึงความหมายของความเป็นเลิศ ก็มีการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552) ได้ให้นิยามของความเป็นเลิศไว้ว่า ความเป็นเลิศนั้น มีคุณภาพเป็นพื้นฐานที่สำคัญ แต่มีความเหนือกว่า ยอดเยี่ยมกว่าคุณภาพ และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” ไว้ว่า “ยอดดี หรือ ยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ”

จรรยา วัฒนา (2556: 2) ได้ให้ความหมายการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คือ การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division of labor) มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Standardization) มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of authority and responsibility) มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Division of labor) มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of control) มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability) เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility) สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมกันและปลอดภัย (Security) มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel policy) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation) การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศหรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทบทวนบทบาทและพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้ เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร (Direction setter) มีความสามารถกระตุ้นคน (Leader catalyst) ต้องเป็นนักวางแผน (Planner) ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision maker) ต้องมีความสามารถในการจัดองค์กร (Organizer) ต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) ต้องเป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator) ต้องเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communication) ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาขัดแย้งในองค์กร

ได้ (Conflict manager) ต้องสามารถบริหารปัญหาต่าง ๆ ได้ (Problem manager) ต้องรู้จักวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System manager) ต้องมีความสามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนและการสอน (Instructional manager) ต้องมีความสามารถบริหารงานบุคคล (Personnel manager) ต้องมีความสามารถบริหารทรัพยากร (Resource manager) ต้องมีความสามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser) ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public relater) ต้องสามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ (Ceremonial head)

ปาลีวรรณ ลิทธิการ (2557: 56) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความเป็นเลิศไว้ 3 อย่าง คือ 1. อย่างแรก หมายถึง ความเป็นเลิศในด้านคุณภาพ เช่น มีคุณภาพดี มีระดับของความเด่นชัด 2. อย่างที่สอง หมายถึง คุณภาพที่เป็นเลิศ หรือมีคุณค่าและอย่างที่ดีสาม หมายถึง ความเด่นชัดหรือคุณภาพที่มีคุณค่า การแสดงถึงระดับคุณภาพที่สูงหรือสูงที่สุด คุณภาพหรือความเป็นเลิศ คำ 2 คำนี้สามารถใช้แทนกันได้ มีความหมายที่คล้ายกัน คือ การทำให้มีคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและมีผลสำเร็จเป็นที่น่าชื่นชมไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน สร้างความพึงพอใจในการยอมรับตามข้อกำหนด และเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้อง

สมาน อัครภูมิ (2559: 4) กล่าวว่า คำว่า “การจัดการความเป็นเลิศ” นั้น นักวิชาการประเทศตะวันตกใช้ทั้ง 2 คำ คือ Management Excellence และ Excellence Management ซึ่งมีความหมายค่อนข้างจะเจาะจงและมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากกว่าคำว่า บริหาร เช่น ความหมายที่ Samrin Hayat ([www.slideshare.net](http://www.slideshare.net), 2016) ให้ความหมายคำว่า การจัดการความเป็นเลิศไว้ว่าเป็นศิลป์หรือศาสตร์ในการทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย โดยอาศัยบุคลากรในองค์กรที่มีการออกแบบและการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล สอดคล้องกับนิยามที่น่าเสนอไว้ใน [www.pmctraining.com](http://www.pmctraining.com) (2016) ว่าการจัดการความเป็นเลิศ หมายถึง การจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยการจัดการกระบวนการดำเนินงาน บุคลากรและทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความเป็นเลิศคือสิ่งที่องค์กรต้องการในการดำเนินกิจการขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้า หรือการให้บริการต่าง ๆ ก็ตาม โดยการจัดการทรัพยากรขององค์กรและวิธีการดำเนินงานที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ส่วนแนวคิดและวิธีการก็หลากหลายแตกต่างกันไป แต่โดยสรุปแล้วจะมีพันธกิจจัดการหลักคล้ายกัน คือ มีการวางแผน (Planning) การจัดโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน (Organizing) การอำนวยการปฏิบัติงาน (Leading) และการควบคุมกิจการตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่บางแห่งอาจจะแยกการจัดโครงสร้างและระบบการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน คือ การจัดระบบงาน และการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ความแตกต่างของการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นเลิศกับองค์กรธรรมดาทั่วไป จึงไม่ได้อยู่ที่กลไกพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้น แต่ต่างกันที่หลักคิดและเทคนิควิธีในการดำเนินงานในแต่ละพันธกิจจัดการเป็นสำคัญ

จันทรผ่อง สมุทรผ่อง (2562: 41) ได้สรุปความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศไว้ว่า หมายถึง สภาพลักษณะหรือการกระทำที่ทำให้งานมีคุณค่า สามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ เมื่อนำความหมายของคำว่า “การบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” มาบูรณาการกัน อาจกล่าวได้ว่าการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้ทั้งศาสตร์ทั้งศิลป์ในกระบวนการบริหาร ได้แก่ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่าง อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนทำให้งานมีคุณค่า สามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

DePorter (2000: 11) นิยามความเป็นเลิศไว้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง การทำทุกอย่างที่มุ่งคุณภาพสูงสุด ยอดเยี่ยม มีคุณค่า และคุ้มค่า เมื่อเราทำสิ่งใดด้วยความเป็นเลิศ เราจะทำได้อย่างยอดเยี่ยม (Extremely Well) โขติช่วง (Shine) และโดดเด่น (Stand Out) DePorter อ้างคำกล่าวของ Alistotle ว่า ความเป็นเลิศเป็นศิลปะ ซึ่งได้มาด้วยการฝึกฝนและฝึกนิสัย เราทำสิ่งที่ถูกต้องไม่ใช่เพราะเรารู้ความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ แต่เพราะเราทำความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ และความเป็นเลิศไม่ใช่การกระทำประเดี๋ยวประด๋าว แต่ทำสิ่งนั้น ๆ จนเป็นกิจนิสัย

Webster (2012) กล่าวว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด เป็นการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพสูงสุดมากกว่าระดับดี (Good) จนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้ ดังนั้น ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเป็นการพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเพื่อเกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ทนต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน

### 3. หลักการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ

การอธิบายลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษานั้นจะเห็นได้ว่ามีการใช้คำที่แตกต่างกัน แต่มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ยกตัวอย่างเช่น ในต่างประเทศเรียกชื่อแบบของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ/ลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษาว่า Effective school, Efficient school, Successful and high-successful school, High-performing school, World class school และ School excellence model เป็นต้น ส่วนในประเทศไทยเรียกตามรูปแบบที่กำหนดเฉพาะ เช่น สถานศึกษา

ที่มีมาตรฐานสากล สถานศึกษาที่มีความอัจฉริยะ สถานศึกษาที่มีคุณภาพ สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาสมบูรณ์แบบ สถานศึกษาตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล สถานศึกษารางวัลโรงเรียนพระราชทาน เป็นต้น ตลอดจนรูปแบบของสถานศึกษาที่มีตามระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของ McKinsey (2010) ได้แก่ Good school, Great school, Excellent school เป็นต้น การบริหารงานใด ๆ ก็ตามจำเป็นจะต้องมีหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเป็นพื้นฐานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศก็เช่นเดียวกัน เพราะหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษาจะเป็นหลักหรือเป็นพื้นฐานในการคิด พิจารณาและตัดสินใจแล้ว ก็จะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีทิศทางที่ตรงแนวแน่ไปในทางใดทางหนึ่งที่พึงประสงค์ ไม่สะเปะสะปะเมื่อจะตัดสินใจก็มีหลักการและทฤษฎีเข้ามาสนับสนุน สามารถบริหารงานในภารกิจหน้าที่ที่ตนกระทำอยู่อย่างชาญฉลาด มีความแนบเนียนในการปฏิบัติให้งานนั้นดำเนินไปได้โดยราบรื่น บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแนวคิด คุณภาพที่สูงเป็นที่ยอมรับถึงแนวทางปฏิบัติได้โดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานที่กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการศึกษาและโรงเรียนที่เป็นเลิศ มีดังนี้

### 3.1 หลักการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิด 7-S Framework ของ McKinsey

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกใน ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips ทำการวิจัยโดยศึกษาว่าองค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้นเขาทำอย่างไร และต่อมาได้มีการพัฒนาผลการวิจัยเป็นรูปแบบการบริหารที่ต้องการนำเสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ เรียกว่า “McKinsey 7-S Model” (Van Assen, Van den Bergh, and Pietersma, 2009) ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วย ปัจจัย 7 ประการ ในการประเมินองค์กร ปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยว่าในองค์กรนั้น ๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร

McKinsey 7-S Model มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ

1. Structure (S1) โครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การพิจารณา ลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าโครงสร้างองค์กร มีความเหมาะสม และสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือความ

ขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรทราบขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานและผู้บริหารยังสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2. Strategy (S2) กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยแผนที่วางไว้นั้นตอบสนอง สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการรักษาจุดยืนและเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญได้ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจขององค์กรคืออะไร ควรจะเป็นอะไร เป็นต้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

3. Systems (S3) ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เป็นระบบในการดำเนินงานภายในขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบงบประมาณ ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบการฝึกอบรม ระบบการติดต่อสื่อสารตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร เป็นกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่บุคลากรในองค์กรใช้ในการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้งานสำเร็จ

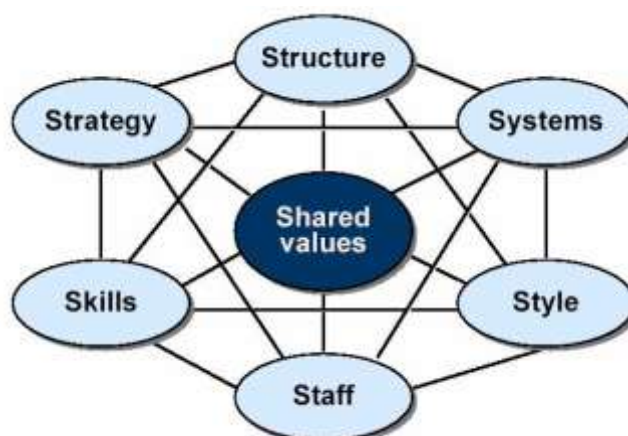
4. Style of Management (S4) แนวการบริหารเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ทั้งนี้ความเป็นผู้นำแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. Skills-Corporate Strengths (S5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคลสามารถแยกทักษะ ออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน

ในตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบได้ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ด้านการตลาด ด้านการบริการ ด้านวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม 2) ทักษะความถนัด หรือความชำนาญลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นทักษะทั้ง 2 ด้านควบคู่กัน ซึ่งความรู้ ความสามารถของบุคลากรถือเป็นความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เห็นว่าองค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น

6. Staff (S6) บุคลากร หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยบุคลากร/พนักงานทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางขององค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

7. Shared Values (S7) ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์กรจะกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรรวมถึงผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ความเชื่อและค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดทิศทาง บรรทัดฐาน พฤติกรรมประจำวันภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ



ภาพที่ 3 กรอบ 7-S Framework ของ McKinsey

ที่มา: [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_7S.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html)



จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของ 7s McKinsey มีลักษณะที่แตกต่างกัน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 ส่วนที่จับต้องได้ สามารถนำมาประยุกต์ลอกเลียนแบบหรือปรับใช้ได้ และลักษณะที่ 2 ส่วนที่ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ วิธีคิดของคน วัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และทักษะในการทำงาน กล่าวได้ว่า 7s McKinsey ก็คือกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหาร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรและเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งการนำหลักการวิเคราะห์ตามหลัก SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสขององค์กรที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาหรือการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอก เพื่อป้องกันและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในเชิงการบริหารจัดการ รวมทั้งคุณภาพองค์กรที่จะเกิดขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั่นเอง

### 3.2 หลักการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิดของมัลคัม บัลดริจ

ระบบมัลคัม บัลดริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Assurance Award: MBNQA) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Gaithersburg, MD, 2008: 22) ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ดังกล่าว เกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถประยุกต์ใช้ได้กับ

องค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ให้ได้รับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษาและองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการและหน่วยงานด้านทหารผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคงกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์ รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้นำมาเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบหลักของการจัดการ การดำเนินการตามคุณค่าหลักและแนวความคิดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ในปี ค.ศ. 2008 ของระบบมัลคัม บัลดริจ มี 7 ด้าน ดังนี้ (National Institute of Standards and Technology, 2008)

1. ด้านการนำองค์กร (Leadership) เป็นการประเมินว่าผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาและทีมบริหารได้ชี้นำและมีการดำเนินการเพื่อให้มีผลดำเนินการที่ดีและมีความยั่งยืนได้อย่างไร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและความคาดหวังผลการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างไร รวมทั้งประเมินระบบธรรมาภิบาลและการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย ตลอดจนการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการประเมินว่าสถานศึกษาจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างไร โดยประเมิน 2 ด้าน คือ 1) การพัฒนากลยุทธ์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึง การดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เพื่อชี้นำและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการประเมินวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ (Goals)

3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and market focus) เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีการประเมิน 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตลาด 2) การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

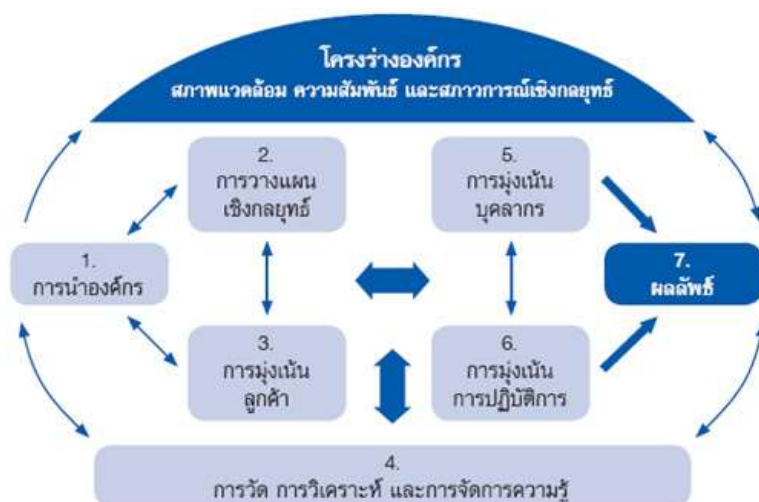
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) เป็นการตรวจประเมินว่าสถานศึกษาเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์เชิงความรู้ได้อย่างไร มีการประเมิน 2 ด้าน ดังนี้

1) การวัด การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร 2) การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

5. ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) เป็นการประเมินว่าสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการผูกใจ จัดการและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่และมุ่งไปทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ และแผนการปฏิบัติงานโดยรวมของสถานศึกษา รวมถึงสถานศึกษามีความพยายามในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลากรและสถานศึกษา ประเมิน 2 ด้าน ดังนี้ 1) การผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และ 2) สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน

6. ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการตรวจประเมินประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญในการจัดกระบวนการของสถานศึกษา รวมทั้งกระบวนการเกี่ยวกับหลักสูตร บริการทางวิชาการที่นำเสนอ และบริการทางการศึกษาที่จัดไว้ให้ มีการประเมิน 2 ด้าน ดังนี้ 1) การออกแบบระบบงาน 2) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

7. ด้านผลลัพธ์ (Results) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและการปรับปรุงการดำเนินการในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ผลลัพธ์ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนการใช้ตัววัดและตัวบ่งชี้และผลการเปรียบเทียบสมรรถนะ



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิดของมัลคัม บัลดริจ

ที่มา: <http://phoenix.eng.psu.ac.th/qa/P&Q/?file=TQA.html>

สรุปได้ว่าแนวคิดหลักการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิดของมัลคัม บัลดริจ เป็นกรอบเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ก่อให้เกิดการปรับปรุง มุ่งเน้นและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน สามารถประยุกต์ให้ได้รับองค์การทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการโดยแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดผลประเมินผล, การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการด้านกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์

### 3.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูง W. Edwards Deming และ Joseph M. Juran เป็นผู้คิดเรื่อง TQM อธิบายว่า TQM คือ ปรัชญาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นสำคัญ (Robbins, 2008: 212)

แนวคิดของการบริหารคุณภาพในปัจจุบันเริ่มจากประเทศญี่ปุ่นได้จัดประชุมกลุ่มนักวิชาการ วิศวกร และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อหาทางปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และหาทางพัฒนาคุณภาพชีวิตคนญี่ปุ่น เมื่อ ค.ศ. 1949 ส่วนสหรัฐอเมริกาสนใจการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรอย่างจริงจัง ในราวปี ค.ศ.1980 ชื่อที่นิยมเรียกกัน มี 3 ชื่อ ได้แก่ 1) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM 2) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) หรือ QM และ 3) คุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality) หรือ TQ ชื่อที่นิยม เรียกกัน คือ การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร หรือ TQM (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550)

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรมีกระบวนการและวิธีการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า เพื่อทำให้เกิดคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การจัดสภาพการเรียนรู้ 6) ความเป็นผู้นำและความผูกพัน 7) การวางแผนและจัดองค์กร 8) การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ คุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน ซึ่งต้องเน้นการบริการและผลผลิต เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

2. การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร คือ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งลูกค้าในโรงเรียน คือ นักเรียน รองลงมา ได้แก่ ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารต้องสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า ฟังเสียงลูกค้า มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการโดยเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ ฟังพอใจ เกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการจำเป็นของนักเรียนซึ่งเป็นลูกค้าที่สำคัญ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้การศึกษาและการฝึกอบรมพนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้มีทักษะ ทักษะคิดและสามารถดำเนินการตามปรัชญาของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดการพูดภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โปรแกรมการให้การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเป็นระยะ ๆ การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดการปรับปรุงหน้าที่ที่เขารับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องจัดให้พนักงานได้มีศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร องค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร มองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าอยู่ตลอด ต้องมีแผนพัฒนาที่งาน เพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์ มีส่วนร่วมและอุทิศตัวให้กับการปรับปรุงคุณภาพ ผู้บริหารต้องแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบให้พนักงาน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงาน แนวทางการจัดการคุณภาพต้องทำให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่า องค์กรต้องการอะไรจากพนักงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน จัดทำโครงการ การประเมินผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ในรูปของคณะกรรมการเพื่อช่วยระดมความคิดในการพัฒนาโรงเรียน ผู้ปกครองถือว่าเป็นครูคนแรก เป็นผู้เชี่ยวชาญของเด็ก โรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อผู้ปกครองเป็นพิเศษ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ

5. การจัดสภาพการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นวิธีการสอนที่พัฒนาสมอง เน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลักให้เกิดความก้าวหน้า มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการเรียนรู้ การจัดทำโครงการและกิจกรรม ในขณะที่เดียวกันครูต้องจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนอย่างเพียงพอ สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีในชั้นเรียน ดูแลควบคุมชั้นเรียน ให้คำปรึกษาและชี้แนะเกี่ยวกับการเรียน ปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ ยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ

6. ความเป็นผู้นำและความผูกพัน ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางและใช้ความเป็นผู้นำผลักดันให้มีการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นหลัก

จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาการบริหาร และการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถทำให้ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายจงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อสร้างงานไปสู่ความสำเร็จ

7. การวางแผน และการจัดองค์กร กระบวนการปรับปรุงคุณภาพที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะเด่น คือ มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระยะยาว มีการนำลักษณะคุณภาพของสินค้าและบริการไปบูรณาการในการออกแบบและการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ มีกิจกรรมป้องกัน ล่วงหน้า มีการนำการประกันคุณภาพไปปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดกระบวนการแก้ไข ปัญหา มีการวางแผนเพื่อให้ระบบคุณภาพมีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการ ปรับปรุงคุณภาพ มีการทำระบบการตรวจสอบให้มีมาตรฐานเป็นระบบ และง่ายต่อการปฏิบัติ

8. การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อ สนับสนุนและพัฒนากระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคให้ เหมาะสม ถ้าหากใช้เทคนิคและเครื่องมือไม่ดี ก็ยากที่จะแก้ปัญหาได้ องค์กรต้องรู้จักวิเคราะห์ แผนการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่จะช่วยให้เกิดการเริ่มต้นปรับปรุงคุณภาพที่ดี

ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 33) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้ นำมาใช้เป็นหลักการพื้นฐานสำหรับพัฒนาเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษา โดยมีการกำหนดค่านิยม หลักการ และแนวคิดขึ้นเพื่อให้สถาบันการศึกษาได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการและพัฒนา คุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษา มีแนวคิดและหลักการดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงของ สถานศึกษา ต้องนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และค่านิยมขององค์กรให้ ชัดเจน และเป็นรูปธรรมโดยมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และ ค่านิยมจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องสร้างความมั่นใจในการ กำหนดกลยุทธ์ ระบบและวิธีการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น ต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดได้ร่วมทุ่มเท อุทิศตนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ เรียนรู้พัฒนาตนเอง รวมทั้งสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นให้บุคลากร มีการสร้างองค์ความรู้ พัฒนา สมรรถภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน และผู้นำยังต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีจรรยาบรรณ มีความสามารถในการสื่อสาร สอนงาน พัฒนา และสร้างผู้นำ องค์กรในอนาคต ทบทวนผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน และสร้างค่านิยม และ ความคาดหวังสูงขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างความเป็นผู้นำ

2. ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student Centered Excellence) ผู้เรียน คือ “หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาประสิทธิภาพ” และคุณภาพการจัดการศึกษาจะถูก ตัดสินโดยผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพและตามความ

ต้องการของแต่ละคน สถานศึกษาต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนและบริการต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ต้องมีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนซึ่งจะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน โรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่ได้เน้นเพียงเฉพาะลักษณะของแผนการเรียน หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น ยังต้องพิจารณาถึงลักษณะที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่ง ซึ่งอาจได้แก่ นวัตกรรมการเรียนการสอน การตอบสนองความต้องการ การให้บริการที่แตกต่างและการแก้ปัญหาที่รวดเร็วกว่า หรือการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะพิเศษ

3. การเรียนรู้ระดับครูและระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning) การที่องค์กรจะมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศได้นั้น องค์กรจะต้องมีแนวทางปฏิบัติและวิธีการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ขององค์กรนอกจากจะต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือการหาแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ยังต้องบูรณาการลงสู่วิถีการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ลักษณะการเรียนรู้มี ดังนี้ 1) เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำจนเป็นกิจวัตร 2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน กลุ่มงาน และสถานศึกษา 3) สิ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง 4) สิ่งที่เน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร 5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ รวมถึงแนวความคิดจากครูและบุคลากร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดระดับการเทียบเคียง

4. การให้ความสำคัญกับบุคคลและพันธมิตร (Valuing workforce members and partners) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพัน และได้รับประโยชน์จากการทำงาน เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ดำเนินงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจเชื่อใจและการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน และพันธมิตรในด้านความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรจึงหมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพสูงให้มากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

5. ความคล่องตัว (Agility) ความคล่องตัวเป็นตัววัดความมีประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นเครื่องบอกความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกที่ต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใส่ใจและการวัดเวลาที่ใช้ในการตอบสนอง สามารถ

ปรับได้โดยสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น เวลาที่ใช้ในการดำเนินการทุกมิติจึงมีความสำคัญ และควรถือเป็นตัววัดหลักอย่างหนึ่งของกระบวนการ เนื่องจากการปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจะส่งผลต่อการปรับปรุงองค์กร ระบบงาน คุณภาพ ค่าใช้จ่าย การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลิตผลขององค์กร

6. การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future) การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษา การเติบโตอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจำเป็นต้องมีแนวทางที่มุ่งอนาคตอย่างชัดเจน และต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นอนาคตต้องมีการพัฒนาผู้นำและบุคลากรขององค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนา การสร้างนวัตกรรมการเติบโตที่ต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing of Innovation) นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมายต่อการปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการศึกษา การปฏิบัติงานขององค์กร การบริการ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมจะนำองค์กรไปสู่การสร้างมิติใหม่ ซึ่งไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น แต่ยังมี ความสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการและการปฏิบัติของสถานศึกษาทุกด้าน ผู้นำจึงควรชี้แนะและบริหารสถานศึกษาเพื่อให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการกับการปฏิบัติงานประจำวัน ต้องมีระบบการปรับปรุง ผลการดำเนินงานที่ช่วยสนับสนุน กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) การจัดการองค์กร จำเป็นต้องมีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ซึ่งการวัดผลการดำเนินงาน ควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร ควรสื่อให้เห็นถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ การบริหารจัดการองค์กรต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลายประกอบกัน และระบบการวัดผลการดำเนินการโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็ยังคงอาศัยข้อมูลจริงที่ครอบคลุม และบูรณาการในทุกด้าน เช่น ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินงาน บุคลากร ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ของกระบวนการ และการวัดผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นต้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) ผู้นำสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุกและผลกระทบต่อสาธารณะ ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรม จริยธรรม สุขภาวะ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของส่วนรวม รวมถึงผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น



10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และสร้างคุณค่า (Focus on Results and creating value) การวัดผลการดำเนินงานของสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้จ้างงาน ผู้ส่งมอบพันธมิตรร่วมพัฒนาและสังคม เมื่อสถานศึกษาได้สร้างคุณค่าเพื่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็เท่ากับได้ช่วยเหลือสังคมและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการศึกษาโดยรวม นอกจากนี้ยังเป็น การสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรอีกด้วย

11. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วนทั้งหมด เพื่อบรรลุความสำเร็จของ องค์กร มุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบ ความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการซึ่งมี ลักษณะเฉพาะในองค์กร

### 3.4 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award : TQA เป็นเครื่องหมาย บ่งบอกและแสดงถึงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการ ระบบคุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้สถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ พัฒนาตนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งการบริหารจัดการในแนวนั้นทำให้องค์กรพัฒนาได้ทั้งระบบ โดยเฉพาะ การจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลต่อนักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายของการ จัดการศึกษา ทั้งนี้ระบบบริหารจัดการดังกล่าวจะสามารถพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหาร จัดการองค์กรในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบนี้มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการ ตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้ สำหรับประเทศไทย เรียกว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมินคือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สำนักบริหารงาน การมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553: 1)

การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานแนวคิด 11 ประการ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553: 3) ดังนี้

1. การนำองค์กร ผู้นำระดับสูงขององค์กรต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางองค์กร สร้าง ค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นำสู่การปฏิบัติ ผู้นำควรจัดทำ กลยุทธ์ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่ยั่งยืน สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และ กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้ตัดสินคุณภาพและผลการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงรูปแบบและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ รวมทั้งการขยายธุรกิจ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าในอนาคต

ดังนั้น ในส่วนของโรงเรียนจึงมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน คุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียน โดยแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตรและการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3. การเรียนรู้องค์กรและของแต่ละบุคคล องค์กรที่บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะมีแนวทางเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติได้ รวมทั้งมีการปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อันนำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้ต้องได้รับการปลูกฝังลงไปสู่การปฏิบัติให้เป็นปกติวิสัยของงาน ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

การเรียนรู้ไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งโรงเรียนต้องจัดระบบให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้รายบุคคลในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้มีการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

4. การให้คุณค่ากับครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิถีปฏิบัติที่ยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีเหมาะสมต่อความต้องการของบุคลากร นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ มีนวัตกรรม องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

5. ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้เรียนจะทำให้ลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ

6. การมุ่งเน้นอนาคต การสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา การมุ่งสู่การเติบโตและการเป็นผู้นำ องค์กรต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะ

ยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร สร้างโอกาสทางนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้มีโอกาสเตรียมตัวสู่อนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ผู้นำองค์กรควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ควรบูรณาการนวัตกรรมให้อยู่ในการดำเนินการประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โรงเรียนจึงต้องแสวงหา สร้างพัฒนาและใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการรวมถึงผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ในการวางแผนตัดสินใจและดำเนินการต่าง ๆ โรงเรียนต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด เพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจและการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำองค์กรรวมถึงโรงเรียนมีบทบาทความรับผิดชอบต่อต่อสาธารณะ มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการมุ่งเน้นจริยธรรม ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า การวัดผลการดำเนินการขององค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนได้วางแผนปฏิบัติและประเมินผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียนและผู้รับบริการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรและนำไปสู่การเจริญเติบโต

11. มุมมองในเชิงระบบ โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติงาน กระบวนการ ตัวชี้วัดและกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

จากแนวคิด 11 ประการ ได้ถูกนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553: 7) ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership) กล่าวถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียน

รวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการดำเนินการที่เกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและวิธีการปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) กล่าวถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพออันจะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ และการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน (Student Focus) กล่าวถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน เพื่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน รวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นความต้องการของผู้เรียน และใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) กล่าวถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการ การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) กล่าวถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการบุคลากรเพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลัง การสร้างสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ (Process Management) กล่าวถึงการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก ระบบงานและการออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Performance Results) กล่าวถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและ

การเงิน ผลลัพธ์ด้านมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียน ในปัจจุบันผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการโดยมีความสอดคล้องไป ในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

### 3.5 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award : PMQA)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำ PMQA มาใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 จนถึงปัจจุบัน PMQA เป็นเกณฑ์ที่ประยุกต์มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA และได้กลายเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550: 9)

1. การนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง วิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

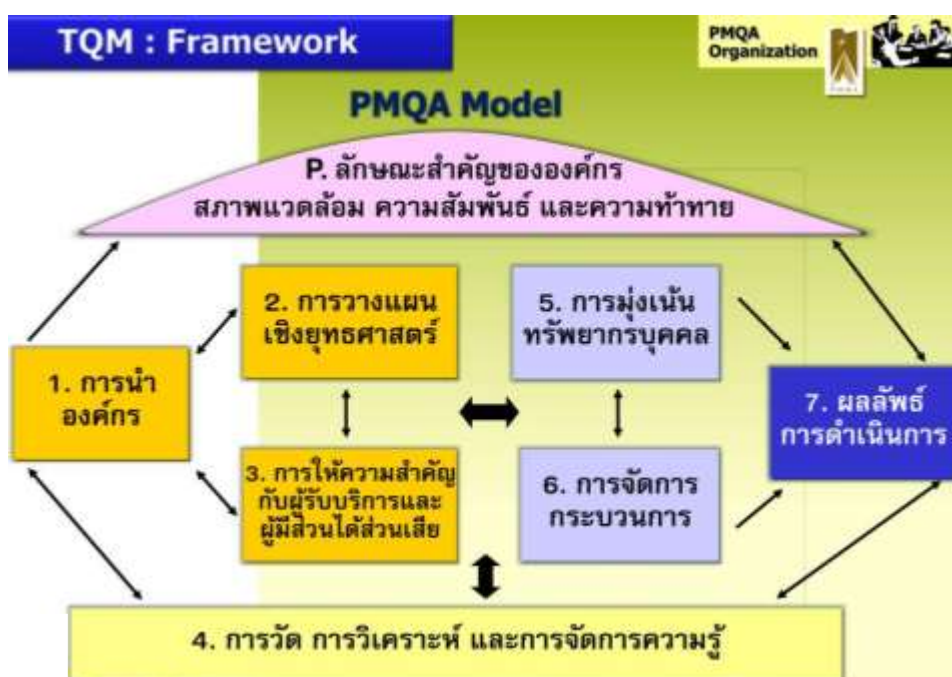
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้รับบริการ การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความประทับใจ

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ การใช้และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิด ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล เป็นการ ประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมี การพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร

6. การจัดการกระบวนการ กล่าวถึง การจัดการกระบวนการ การให้บริการ และ กระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วน ราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ ของการทำงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 9)

สรุปการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบแนวคิดในการตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวด ซึ่งเปรียบเสมือนการตรวจสอบคุณภาพองค์กรที่จะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา และนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน เทียบเท่าสากล

#### 4. องค์ประกอบของการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ

มีนักวิชาการ นักการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศไว้ ดังนี้

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556: 5-20) ได้สรุปองค์ประกอบของการดำเนินงานองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มี 7 องค์ประกอบ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ดังนี้

1. การนำองค์กร เป็นการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงขององค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ มีความมุ่งมั่นในการประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมายและจริยธรรม มีการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร มีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับผิดชอบต่อสาธารณะและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์การ

2. การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการการจัดทำกลยุทธ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการขององค์การ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า ยอมรับและรับฟังลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อการดำเนินการขององค์การ พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

4. การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีการวัด การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงาน มีการจัดการความรู้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อการประเมินผลการดำเนินการขององค์การ และมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

5. การมุ่งเน้นบุคลากร มีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร มีการจัดโครงสร้างของบุคลากร มีการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการ

ดำเนินการที่ดีมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างความผูกพันกับบุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ มีการออกแบบกระบวนการทำงาน มีการนำกระบวนการไปปฏิบัติ มีกระบวนการในการสนับสนุนองค์การ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครอบคลุมถึงความสามารถขององค์การในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของตลาดหรือลูกค้า มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน

7. ผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556: 20-22) กล่าวถึง องค์ประกอบของการดำเนินงานองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์การพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยให้มีความเป็นเลิศ มีองค์ประกอบของหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning Centered Education) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียนและแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตรและการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จและส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

4. การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty Staff and Partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากรโดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อม การทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

5. ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้นเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ



6. การมุ่งอนาคต (Focus on the Future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และส่วนแบ่งทางการศึกษาตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจังและสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการโดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่อนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนต้องแสวงหาสร้างพัฒนาและใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตรการจ้ดกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) โรงเรียนได้วางแผนตัดสินใจและดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขภาพอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชน และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ

10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) โรงเรียนได้วางแผนปฏิบัติและประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการ ตัวชี้วัดและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

ดังนั้น สถานศึกษาที่จะพัฒนาคุณภาพให้เป็นเลิศได้นั้น ควรมีการจัดระบบการบริหารอย่างเป็นระบบทุกด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างมีบริหารจัดการแบบ SBM จัดโครงสร้างเป็นระบบแนวนอน มีความยืดหยุ่น มุ่งการปฏิบัติ เน้นคุณภาพผลผลิต ตรวจสอบได้

2. ด้านงาน มีการจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นผู้เรียน มีหลักสูตรหลากหลาย จัดสภาพและบริการที่ให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติ มีระบบประกันคุณภาพ

3. ด้านคน มีการเน้นคุณค่าคนทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรมีอาชีพที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน การกำกับดูแล (Caring) ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและเข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Sense of Purpose) สร้างความเข้มแข็ง บุคลากรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำ

4. ด้านวัฒนธรรมมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษา บ้าน องค์กรศาสนา เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมมีความหลากหลาย (Diverse) มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Climate Conducive to Learning) เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน สร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ (Opportunity for Learning) มีส่วนร่วมและความผูกพันจากครอบครัว ผู้ปกครองและชุมชน (Parental, Family and Community Involvement and Engagement)

5. ด้านเทคโนโลยีมีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นสื่อสารสองทางจัดระบบ มีการจัดการสารสนเทศอย่างทั่วถึง

ประจวบ จันทร (2556: 5-6) ได้สรุปองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อความเลิศไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมการประพฤติและปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ทำงานบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยการสื่อสารไปยังครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ความเป็นไปได้ของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การได้รับและใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้อง การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษาและการเทียบเคียงประสิทธิภาพของสถานศึกษา

3. การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนด และจัดการเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง

4. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ภายในสถานศึกษา จัดหมวดหมู่ข้อมูลสำหรับผู้ใช้งานแต่ละประเภท

5. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การสรรหาคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและการสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถานศึกษา

6. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการพัฒนาหลักสูตร สร้างความหลากหลายของแหล่งเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ระบบการนิเทศการเรียนการสอน มาตรฐานการวัด และประเมินผู้เรียน กิจกรรม/โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและการวิจัย การประกันคุณภาพทางการศึกษา เพื่อสนับสนุนเป้าหมายหลักของสถานศึกษา

7. การบริหารกระบวนการสนับสนุน หมายถึง การบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้และการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่กล่าวถึง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบองค์กร สนับสนุนให้งานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบและเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา

อัครพงษ์ เทพิน (2556: 12-13) กล่าวว่า ความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า หมายถึง คุณลักษณะของกระบวนการบริหารที่มีการนำเอาปัจจัยด้านต่าง ๆ มาจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความเป็นเลิศที่ยอมรับ ตรงตามมาตรฐานของการยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและมีการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหาร มีจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านครูและบุคลากร ด้านคุณลักษณะของนักเรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารและความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหารมาปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการจัดการ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการหรือผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารงาน

2. ด้านครูและบุคลากร หมายถึง การพัฒนา การสรรหาครูผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีความเข้าใจในความแตกต่าง มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีรูปแบบวิธีการและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนหลากหลาย เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาสมรรถภาพ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนสร้างสรรค์ ความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น ประกอบด้วย การมุ่งเน้น ครูและบุคลากร และการบริหารงานบุคคล

3. ด้านคุณลักษณะของนักเรียน หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีเหตุผล มีคุณธรรม มีความประพฤติดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับวัย มีเจตคติทางบวกต่อการทำงาน มีทักษะในการประกอบอาชีพ สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ประกอบด้วย การประเมินคุณภาพนักเรียนและการส่งเสริมสุขภาพนักเรียน

4. ด้านการเรียนการสอน หมายถึง การดำเนินการพัฒนาให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติดีและมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และพัฒนาหลักสูตร สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการทุกด้านตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม มีการเตรียมการสอน วัดและประเมินผล นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5. ด้านการบริการและความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้าใจอันดีต่อโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการและอื่น ๆ โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชุมชน การได้รับการสนับสนุน หรือความช่วยเหลือจากชุมชน ส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศที่ดีในสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนและป้องกันหรือแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนที่อาจจะเกิดขึ้นโดยเป็นผลกระทบจากชุมชน ประกอบด้วย การให้บริการและการได้รับบริการจากชุมชน

เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ (2559: 11-12) ได้สรุปองค์ประกอบของบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Criteria for Excellence Management) ไว้ ดังนี้

1. การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้นำและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร และพัฒนาผู้นำในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และวิธีการที่องค์กรจะใช้เพื่อให้บรรลุผลทางด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลางและยาว และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ เป็นแผนระยะยาวและต่อเนื่องที่บอกทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์นั้น ๆ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน (Student, Stakeholder and Community) หมายถึง สถานศึกษากำหนดความต้องการจำเป็น ความคาดหวังและความชอบของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์และการตอบสนองผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า รวมทั้งรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ชุมชน นายจ้าง ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ผู้ส่งมอบและหุ้นส่วนและสาธารณชน ด้วยสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเหล่านี้ ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ สนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้เสียใด ๆ ได้ การสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสุข มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นแนะนำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ในการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measure, Analysis and Knowledge management) หมายถึง การจัดการกับสารสนเทศ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีความพร้อมและมีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจและทำงานได้อย่างเต็มที่ มีความรู้สึกผูกพัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการจูงใจและทำให้บุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน

6. การจัดการกระบวนการ (Process management) หมายถึง กระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบ การจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ (Result) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพหรือความ เป็นเลิศ โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ คุณภาพด้านนักเรียน คุณภาพด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และความ

พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ครูและบุคลากร และประชาชนทั่วไป

จันทรผ่อง สมุทรผ่อง (2562: 92-93) ได้สรุปองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) รูปแบบการบริหาร (Style of Management) 4) บุคลากร (Staff) 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) 6) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 7) เครื่องมือเทคโนโลยี นวัตกรรม (Device - Technology - Innovation) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) กล่าวถึง การทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าขององค์กรอย่างไร ประกอบด้วย 1) การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) กล่าวถึง วิธีการจัดโครงสร้างสายงานให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน และวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) โครงสร้างด้านคุณภาพ และ 2) การมีส่วนร่วม

3. รูปแบบการบริหาร (Style of Management) กล่าวถึง การปฏิบัติของผู้ผู้นำ ในการชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และวิธีการที่ใช้เพื่อการบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร และ 2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

4. บุคลากร (Staff) กล่าวถึง วิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น วิธีการที่องค์กรผูกใจ จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และ 2) สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับผู้เรียนหรือลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านการตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้า และใช้สารสนเทศ เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กล่าวถึง วิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ มีการเรียนรู้และการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศอย่างไร และวิธีการที่องค์กรนำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผล

การดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การวัด การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ และ 2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. เครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม (Device – Technology – Innovation) กล่าวถึงวิธีการที่องค์กรผลิต พัฒนา และใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ และนวัตกรรม โดยการมีส่วนร่วม และขยายผลการใช้ ประกอบด้วย การผลิต การใช้ การพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องมือ และนวัตกรรม

สันติชัย ใจชื่นชุ่ม (2561: 74-75) ได้สรุปองค์ประกอบของการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาผู้เรียนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีความเป็นพลเมือง คือ เป็นคนดี มีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีและมีคุณภาพของสังคมประเทศและของโลก มีทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ สามารถเรียนรู้ได้ตามความถนัดความสนใจและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข มีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้รวมทั้งสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมพหุวัฒนธรรมที่เป็นพลวัตในโลกศตวรรษที่ 21 ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลของผู้บริหาร หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะและสมรรถนะความเป็นผู้นำและธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการโรงเรียน มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นเลิศทัดเทียมสากลเน้นการพัฒนาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบท กระตุ้นและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถเต็มที่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและเข้าร่วมในการวางแผนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม อีกทั้งสื่อการสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน สามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยมและความคาดหวังไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

3. ด้านการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร หมายถึง การพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้แนะนำและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรจิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน สามารถนำความรู้ ความเข้าใจมาส่งเสริมและพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล มีทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียนมีความสามารถในการจัดชั้นเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอุทิศตนในการพัฒนา นักเรียน มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองและมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษารวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานด้วยความ

รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ตระหนักในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา

4. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง สอดคล้องกับท้องถิ่นและสากล จัดกระบวนการสอนที่เน้นความเป็นเลิศสู่สากล พัฒนารูปแบบการเรียนการสอน จัดทำคู่มือการจัดการเรียนการสอนและการจัดทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นพัฒนาจิตสาธารณะ เพื่อการบริการ ชุมชนและสังคม

5. ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน หมายถึง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีความคล่องตัว จัดทำและเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการพัฒนาระบบ แสดงผลข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อความโปร่งใสเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการโรงเรียน การจัดการเรียนรู้และการตรวจสอบ

6. ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม หมายถึง การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง พัฒนาระบบ ICT เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยีเครื่องมือหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน รวมทั้งการบูรณาการ หลอมรวมทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และในโรงเรียนด้วยบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมไปพร้อมกัน

7. ด้านการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษา หมายถึง การพัฒนาเครือข่ายในการร่วมพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ร่วมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่โรงเรียนน้องส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุน การจัดการศึกษาเพื่อสร้างสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อร่าม วัฒนะ (2561: 179-180) ได้สรุปองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทุกคน มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีภาวะผู้นำ มีความเป็นผู้นำมืออาชีพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน รับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา ให้ความสำคัญกับงานวิชาการและมุ่งเน้นความเป็นเลิศ บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมีส่วนร่วม สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเป็นอิสระทางวิชาการในการจัดการศึกษา ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ชุมชนและสังคม



2. คุณภาพครู หมายถึง คุณลักษณะ หรือเป้าหมายด้านครูที่เกิดจากการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ครูมีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้ตามที่ดี มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ทันสมัย สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน มีเทคนิควิธีการนำพาเด็กสู่ความสำเร็จ ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยหลากหลาย ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้ภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้สามารถคัดเลือกสิ่งที่มีคุณภาพเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน มีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนและมีความสามารถในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศที่เป็นจุดเน้นของผู้เรียน

3. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียนโดยทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานแต่ละฝ่าย จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและงบประมาณ และแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีแผนการพัฒนาบุคลากร มีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วน โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำมาจัดทำแผน กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับงบประมาณและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. เครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การที่โรงเรียนบริหารงานโดยมีพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ออกไปร่วมกับโรงเรียนอื่น มีกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบสารสนเทศและมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาคุณภาพโดยการเทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้าน สามารถเชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่นได้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน มีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคม ชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา

5. คุณภาพนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะหรือเป้าหมายด้านนักเรียนที่เกิดจากการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อยู่ในระดับดีเยี่ยม นักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม มีความสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์มีผลการ

เปรียบเทียบการสอบเข้าศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยทุกปีการศึกษา มีการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับโรงเรียนในสังกัดและเขตบริการเดียวกัน

6. การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานในโรงเรียนโดยจัดหลักสูตร ความเป็นเลิศที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ แสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนมีการสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ มีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน

7. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ และเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร โดยการพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน

จันทร์พ้อง สมุทรพ้อง (2562: 92-93) ได้สรุปองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) รูปแบบการบริหาร (Style of Management) 4) บุคลากร (Staff) 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) 6) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 7) เครื่องมือเทคโนโลยี นวัตกรรม (Device -Technology -Innovation) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) กล่าวถึง การทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดผลความก้าวหน้าขององค์กรอย่างไร ประกอบด้วย 1) การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) กล่าวถึง วิธีการจัดโครงสร้างสายงานให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน และวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) โครงสร้างด้านคุณภาพ และ 2) การมีส่วนร่วม

3. รูปแบบการบริหาร (Style of Management) กล่าวถึง การปฏิบัติของผู้นำ ในการชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และวิธีการที่ใช้เพื่อการบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร และ 2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

4. บุคลากร (Staff) กล่าวถึง วิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น วิธีการที่องค์กรผูกใจ จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน และ 2) สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับผู้เรียนหรือลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านการตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้า และใช้สารสนเทศ เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กล่าวถึง วิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ มีการเรียนรู้และการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศอย่างไร และวิธีการที่องค์กรนำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การวัด การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ และ 2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. เครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม (Device – Technology – Innovation) กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรผลิต พัฒนา และใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ และนวัตกรรม โดยการมีส่วนร่วม และขยายผลการใช้ ประกอบด้วย การผลิต การใช้ การพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องมือ และนวัตกรรม

พุทธิกา เหล็กสันเทียะ (2562: 11-13) ได้สรุปองค์ประกอบรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านคุณภาพนักเรียน หมายถึง ระดับคุณภาพผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุขตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดครบถ้วน นักเรียนจบการศึกษาจะต้องมีความรู้ ทักษะและคุณสมบัติต่าง ๆ อย่างครบถ้วนตามที่หลักสูตรกำหนด เกิดทักษะขั้นพื้นฐาน การอ่าน การเขียน การคิดเลข ความรู้ความเข้าใจในวิทยาการต่าง ๆ ที่จำเป็นกับชีวิต มีความสามารถในการประกอบอาชีพ นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สังคมชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมีความพึงพอใจกับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2. ด้านคุณภาพครู หมายถึง ครูที่สามารถครองตน ครองคน ครองงานเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ ใฝ่รู้ พัฒนาการตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีความรัก ความเมตตา ปราบปรามที่ดีต่อศิษย์ ทุ่เมเท เสียสละทำงานเต็มศักยภาพ มีความภูมิใจต่อวิชาชีพ มีจิตวิญญาณความเป็นครูและมีทัศนคติที่ดี มีสมรรถนะด้านความรู้วิชาเฉพาะด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้านการวัดและประเมินผล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน ด้านจิตวิทยาและการจัดการชั้นเรียน

ด้านการใช้ภาษาและการสื่อสาร ด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ  
ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่จบหลักสูตร มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม คุณสมบัติต่าง ๆ อย่างครบถ้วนตามที่หลักสูตรกำหนด การพัฒนาสถานศึกษาตามแผนพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน โรงเรียนมีวางแผน กระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณสมบัติตรงกับคุณลักษณะที่สถาบัน กำหนดและตามความต้องการของสังคม การจัดกระบวนการเพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร คุณลักษณะเฉพาะตัวผู้บริหาร ระบบการบริหารจัดการ ผลงานที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนา ระบบข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ปัจจัยพื้นฐาน เครือข่ายร่วมพัฒนา

4. ด้านการบริหารหลักสูตร หมายถึง การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตาม ความต้องการของผู้เรียนในหลักการ จุดหมาย โครงสร้าง และเกณฑ์การจบหลักสูตร มีขั้นตอนตั้งแต่ การเตรียมการ การวางแผน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลในการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัด กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ การสื่อสารและ การนำเสนอ กิจกรรมสร้างสรรค์และบริการสังคม การพัฒนาระบบวัดและประเมินผลการเรียนแบบ มาตรฐาน การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อหนังสือ ตำราเรียนและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

5. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วม ตามกระบวนการในการพัฒนาองค์กร ดำเนินการร่วมกันมีความเกี่ยวข้องกันจนเกิดความผูกพัน ต่อ สมาชิกและองค์กรเพื่อให้เกิดผลทั้งตนเองและหน่วยงานองค์กร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งเสริมการระดม ทรัพยากร รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วน การประเมินความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจโดยหน่วยงาน บุคคล ทุกระดับ ทุกฝ่ายทั้งจากส่วนกลาง ท้องถิ่น ชุมชน ร่วมจัดการ ศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

องค์ประกอบ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา	McKinsey 7-S Model	รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)	แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)	พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556)	ประจวบ จันทร (2556)	อัครพงศ์ เทพิน (2556)	สันติชัย ใจชื่นชุม (2561)	อร่าม วัฒนะ (2561)	จันทรผ่อง สมุทรผ่อง (2562)	พทุธิภา เหล็กสันเทียะ (2562)	
โครงสร้างองค์กร	/								/		2
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/การนำองค์กร	/	/		/	/		/	/			6
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/			/	/		6
การพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/		/	/	/	/	/	9
การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและ ผู้เกี่ยวข้อง		/	/		/	/	/	/		/	7
การบริหารจัดการ				/	/		/	/	/		5
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้			/	/		/	/		/	/	5
การบริหารหลักสูตร							/			/	2
การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม			/						/		2
การวัดการวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้		/									1
การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ				/		/	/	/		/	5
การจัดการข้อมูลสารสนเทศ					/						1
การมุ่งเน้นการดำเนินการ		/									1
การพัฒนาสภาพแวดล้อม							/				1
มุมมองเชิงระบบ	/			/							2
การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า		/		/			/				3
ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้	/					/					2

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารจัดการ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 6) การมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง และ 7) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ ดังนี้  
 อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560: 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

นิชวัน วรานุสาสน์ (2561: 18-19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอยู่ในตนและสามารถนำศาสตร์และศิลป์นั้นออกมาใช้ในการประสานกลุ่มและชักนำ นำพากลุ่มให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ด้วยความรู้ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเกิดการยอมรับจากกลุ่มและนำไปปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิตติณัฐ ปรงชัยภูมิ (2561: 34) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่คนมีอิทธิพลต่อกันเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการที่ผู้นำใช้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มโดยผู้นำใช้วิธียูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่ง เป็นผู้ตามร่วมกันโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินการ

สกุลกานต์ โกสีลา (2561: 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจ อิทธิพล หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้แสดงออกบ่อย ๆ ซึ่งจะถูกรับรู้ได้โดยครูเพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติตามแนวคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้ เนื่องจากผู้นำมีอำนาจ อิทธิพลในการปฏิบัติงานที่เป็นภาวะผู้นำ

Kotter (1999: 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อ ความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรค เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Yulk (2002: 345) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้ง การเป็นคนชี้แนะ การจัดโครงสร้าง การอำนวยความสะดวกและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกับตนปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจจนกระทั่งสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ ดังนี้

อภิชาติ ครอบยศ (2560: 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคนเพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย เป็นผู้นำองค์การให้ก้าวหน้าโดยใช้ศิลปะในการโน้มนำให้บุคคลคล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จในภาพรวม ผู้นำช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ในขณะเดียวกันจะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561: 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวมทั้งหมดขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561: 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

## ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

### 1. ความหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ว่า “การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม, วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ, เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้” กลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2554: 11) สรุปรว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า รวมทั้งนำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ (2559: 11-12) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลางและยาว และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ เป็นแผนระยะยาวและต่อเนื่องที่บอกทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทาง การดำเนินงานองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์นั้น ๆ

อร่าม วัฒนะ (2561: 179-180) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียนโดยทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานแต่ละฝ่าย จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและงบประมาณ และแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีแผนการพัฒนาคูคลากร มีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วน โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำมาจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับงบประมาณและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

บัณฑิต ประสิทธิ์นอก (2562: 54) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผลและการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่



ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงาน

## 2. ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการ นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้สรุปความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2553: 127) สรุปไว้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนการปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้มั่นใจว่าเพียงพอที่จะบรรลุตามแผน วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการเพื่อวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืน เน้นว่าการศึกษามุ่งเน้นผู้เรียน ความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน

ประจวบ จันทร (2556: 222) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายและวิธีดำเนินการ การวางแผน ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

Sallis (2002: 122-123) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของสถาบัน ประเด็นสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ คือ การดำเนินการอย่างเป็นระบบ การตอบสนองของลูกค้ำละพยายามทำตามคาดหวังของลูกค้ำให้มากที่สุด หลังจากนั้นจึงกำหนดเป็นนโยบายและแผนในการปฏิบัติตามภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้องค์การ หรือหน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

## ด้านการบริหารจัดการ

### 1. ความหมายของการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ดังนี้

สุวิทย์ โคตรวงษ์ (2558: 13) กล่าวว่า การบริหารจัดการในสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นต่อการธำรงรักษาและดำเนินการภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กร นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ (2559: 11-12) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการ (Process management) หมายถึง กระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบ การจัดการศึกษา ที่เน้นการเรียนและการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด

อร่าม วัฒนะ (2561: 180) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานในโรงเรียน โดยจัดหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ แสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนมีการสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ มีการสำรวจความต้องการ เพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน

สันติชัย ใจชื่นชุ่ม (2561: 74-75) กล่าวว่า การพัฒนาระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน หมายถึง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีความคล่องตัว จัดทำและเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการพัฒนาระบบแสดงผลข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อความโปร่งใส เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน การจัดการเรียนรู้และการตรวจสอบ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานในโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศที่เข้มข้นเพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล แสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการส่งเสริม

ความเป็นเลิศของผู้เรียน มีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## 2. ความสำคัญของการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 8) กล่าวว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วน ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอา เทคนิค วิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ทินกร สุตขาริ (2556: 21-22) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ โดยเฉพาะการบริหารจัดการของโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาทั้งระบบของโรงเรียน การพัฒนาทั้งระบบของโรงเรียน เป็นการดำเนินงานในทุกองค์ประกอบของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ คุณภาพของนักเรียนตามวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งแนวทางการบริหารจัดการการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการจัดการเรียนรู้ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการเรียนรู้ให้กับครูได้อย่างพอเพียง มีการจัดระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ให้ครูได้ปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

สัมมา รณนิชัย (2556: 37-38) กล่าวว่า การบริหารจัดการมีความสำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการหรือกลไกในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีกรนำเทคโนโลยี และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดโดยต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการร่วมแรงและความตั้งใจของกลุ่มบุคคลทุกคนในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กร ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่ามีการรวมกันเป็นกลุ่มเป็นชุมชนต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกันมีกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและยังเกิดความ เจริญก้าวหน้ากลุ่มหรือสังคมจำเป็นต้องมีการจัด

ระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะยึดถือร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เพื่อนำพาองค์กรหรือสถาบันให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารจัดการในสถานศึกษานั้นมีความสำคัญเพราะ การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการ วัตถุประสงค์ การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนใน สถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงาน เหล่านี้รวมเรียกว่าภารกิจทางการบริหารการศึกษาหรือการบริหารจัดการนั่นเอง

### ด้านการพัฒนาบุคลากร

#### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สังวาล เขื่อนคำ (2554: 10) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งองค์กรควรจะต้องถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการลงทุนในรูปแบบ หนึ่งที่จะส่งผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติและ ทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานใน หน้าที่รับผิดชอบ และตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมาย

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556: 20-22) กล่าวว่าสถานศึกษาที่จะพัฒนาคุณภาพให้ เป็นเลิศได้นั้น ควรมีการจัดระบบการบริหารอย่างเป็นระบบทุกด้าน ในบุคลากรมีการเน้นคุณค่า คนทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรมีอาชีพที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน การกำกับดูแล (Caring) ทุกคนมี ส่วนร่วมในการกำหนดและเข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Sense of Purpose) สร้างความ เข้มแข็ง บุคลากรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำ

ประจวบ จันทร (2556: 5-6) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักรูปแบบการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาเพื่อความเลิศด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง การสรรหาคัดเลือก พัฒนาและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและการสร้าง บรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศของสถานศึกษา

อัครพงษ์ เทพิน (2556: 12-13) กล่าวว่า ความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในทศวรรษหน้า ด้านครูและบุคลากร หมายถึง การพัฒนา การสรร หาครูผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีความเข้าใจ ในความแตกต่าง มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ มีรูปแบบวิธีการและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนหลากหลาย เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาสมรรถภาพ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนสร้างสรรค์ ความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น ประกอบด้วย การมุ่งเน้นครูและบุคลากร และการบริหารงานบุคคล

สันติชัย ใจชื่นชุ่ม (2561: 74-75) กล่าวว่า การพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้แนะนำและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตรจิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน สามารถนำความรู้ ความเข้าใจมาส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนเป็นรายบุคคล มีทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียนมีความสามารถในการจัดชั้นเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอุทิศตนในการพัฒนา นักเรียน มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองและมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษารวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ตระหนักในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ และเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร โดยการพัฒนามตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร โดยการใช้แรงสมอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและความสามารถ องค์กรนั้นย่อมไปประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กร ดังมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

พีไลวรรณ อินทร์รักษา (2550) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวกช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์กร ช่วยให้บุคลากรรู้ถึงนโยบายขององค์กร ช่วยให้กิจการขององค์กรดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์กร ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์กร ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคคลตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จความเจริญและความรับผิดชอบ ตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง

ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ทัศนคติการติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ ด้านมนุษยสัมพันธ์ช่วยในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่ม บุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นขึ้นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้และความร่วมมือประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์กรการเป็นสถานที่น่าทำงานและน่าอยู่

วันเพ็ญ ศรีแก้ว (2552: 19-20) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความเจริญให้กับองค์กร เพราะการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในการทำงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แต่ยังต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เครื่องมือที่นั่นมาดูแลควบคุม จึงทำให้การทำงานสามารถเดินหน้าไปอย่างไม่มีปัญหา ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างมาก

1) การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากว่าการพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3) การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก

4) การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บัญชาของตน ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6) การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

นัยนา ททรัพย์โรจน์ (2557: 694) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติ ซึ่งจะเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้มีหน้าที่ในการให้ความรู้ อบรมสั่งสอน คือ ครูอาจารย์ที่มีคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาครูอาจารย์จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ คือ ตัวนักเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

### ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

#### 1. ความหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ดังนี้

อัศวพงศ์ เทพิน (2556: 12-13) กล่าวว่า การเรียนการสอน หมายถึง การดำเนินการพัฒนาให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติดีและมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการทุกด้านตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม มีการเตรียมการสอน วัดและประเมินผล นำผลการ

ประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ปฎิมากาญจน์ แสนโสภานัน (2560: 26) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ คือ การจัดสถานการณ์สภาพการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้มีประกายมีประสบการณ์ อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่าย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงาม และพัฒนาการทางร่างกาย สมอง อารมณ์ และสังคม การจัดการเรียนการสอน คือ การอบรมผู้เรียน โดยการจัดกิจกรรมอุปกรณ์ และการแนะแนวให้กับผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน คือ การจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน คือ การช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และนำความรู้ที่ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ได้ การจัดการเรียนการสอน คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอน คือ การแนะแนวทางให้ผู้เรียนค้นพบความรู้ด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอน คือ การจัดสรร ประสบการณ์ที่เลือกสรรแล้วเป็นอย่างดีให้กับผู้เรียน

สันติชัย ใจชื่นชุ่ม (2561: 74-75) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง สอดคล้องกับท้องถิ่นและสากล จัดกระบวนการสอนที่เน้นความเป็นเลิศสู่สากล พัฒนา รูปแบบการเรียนการสอน จัดทำคู่มือการจัดการเรียนการสอนและการจัดทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ เน้นพัฒนาจิตสาธารณะ เพื่อการบริการชุมชนและสังคม

พุทธิภา เหล็กสันเทียะ (2562: 11-13) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารงานการใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียนในหลักการ จุดหมาย โครงสร้าง และเกณฑ์การจบหลักสูตร มีขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมการ การวางแผน การอำนวยการ การประสานงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลในการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญมีการศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ การสื่อสารและการนำเสนอ กิจกรรมสร้างสรรค์และ บริการสังคม การพัฒนาระบบวัดและประเมินผลการเรียนแบบมาตรฐาน การผลิต การใช้ การพัฒนา สื่อหนังสือ ตำราเรียนและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการจัดกิจกรรมพัฒนา นักเรียน และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการหรือ การจัดสภาพของการเรียนการสอนตามหลักการหรือทฤษฎีของผู้สอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตามจุดหมายที่กำหนด โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ



โดยสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ดังนี้

วราภรณ์ ศรีวิโรจน์ (ม.ป.ป.: 2) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนว่ากิจกรรมการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง นั่นคือกิจกรรมการเรียนรู้ มีผลต่อผู้เรียน ดังนี้

- 1) กระตุ้นความสนใจ สนุกสนาน ตื่นตัวในการเรียน มีการเคลื่อนไหว
- 2) เปิดโอกาสให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้
- 3) ปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย การใช้ทักษะชีวิต
- 4) ฝึกความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลตามศักยภาพ และ

คุณลักษณะที่ดี

5) ส่งเสริมทักษะกระบวนการต่างๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์การสื่อสาร การแก้ปัญหา กระบวนการกลุ่ม การบริหารจัดการ ฯลฯ

- 6) ฝึกการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 7) สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน กับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
- 8) เข้าใจบทเรียนและส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน

พุทธิตา ดอนฟูงไพโร (2550: 24) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีต่อการเรียนรู้ไว้หลายประการ ดังนี้

- 1) กิจกรรมจะช่วยเราความสนใจของนักเรียน
- 2) กิจกรรมจะเปิดโอกาสให้นักเรียนประสบความสำเร็จ
- 3) กิจกรรมจะช่วยปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย
- 4) กิจกรรมจะช่วยปลูกฝังความรับผิดชอบ
- 5) กิจกรรมจะช่วยปลูกฝังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- 6) กิจกรรมจะช่วยให้นักเรียนได้มีการเคลื่อนไหว
- 7) กิจกรรมจะช่วยให้นักเรียนรู้สึกสนุกสนาน
- 8) จะช่วยขยายความรู้และประสบการณ์ของเด็กให้กว้างขวาง
- 9) กิจกรรมจะช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 10) กิจกรรมจะช่วยส่งเสริมความงอกงามและพัฒนาการของเด็ก

- 11) กิจกรรมจะช่วยส่งเสริมทักษะ
- 12) กิจกรรมจะช่วยปลูกฝังเจตคติที่ดี
- 13) กิจกรรมจะช่วยส่งเสริมให้เด็กรู้จักทำงานเป็นกลุ่ม
- 14) กิจกรรมจะช่วยให้เด็กเกิดความเข้าใจในบทเรียน
- 15) กิจกรรมจะช่วยส่งเสริมให้เด็กเกิดความซาบซึ้งความงามในเรื่องต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียน ตั้งใจเรียน และเกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนของผู้เรียนจะไปสู่จุดหมายปลายทาง คือ ความสำเร็จในชีวิต หรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับจัดการเรียนรู้ที่ดีของผู้สอน หรือผู้สอนด้วยเช่นกัน หากผู้สอนรู้จักเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมแล้ว ย่อมจะมีผลดีต่อการเรียน ของผู้เรียนดังนี้คือ

- 1) มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชา หรือกิจกรรมที่เรียนรู้
- 2) เกิดทักษะหรือมีความชำนาญใน เนื้อหาวิชา หรือกิจกรรมที่เรียนรู้
- 3) เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน
- 4) สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้
- 5) สามารถนำความรู้ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อไปอีกได้

อนึ่ง การที่ผู้สอนจะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามในทุกๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญานั้น การส่งเสริมที่ดีที่สุดก็คือการให้การศึกษา ซึ่งจากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนเป็นอย่างมาก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนเป็นอย่างมาก โดยในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่กำหนดไว้นั้น ผู้สอนควรจัดรูปแบบของกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมต่อผู้เรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาความคิด ความสามารถ และศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างเต็มที่

### **ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง**

#### **1. ความหมายของการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง**

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้

ประจวบ จันทร (2556: 5-6) กล่าวว่า การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนด และจัดการเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง

เพ็ญจันทร์ อุพงษ์ (2559: 11-12) กล่าวว่า การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน (Student, Stakeholder and Community) หมายถึง สถานศึกษากำหนดความต้องการ จำเป็น ความคาดหวังและความชอบของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการตอบสนองผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า รวมทั้งรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ชุมชน นายจ้าง ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ผู้ส่งมอบและหุ้นส่วนและสาธารณชน ด้วยสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเหล่านี้ ควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้เสียใด ๆ ได้ การสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสุข มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นแนะนำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ในการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

อร่าม วัฒนะ (2561: 179-180) กล่าวว่า คุณภาพนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะ หรือเป้าหมายด้านนักเรียนที่เกิดจากการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อยู่ในระดับดีเยี่ยมนักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม มีความสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดี ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์มีผลการเปรียบเทียบการสอบเข้าศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยทุกปี การศึกษา มีการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับโรงเรียนในสังกัดและเขตบริการเดียวกัน

จันทร์ผ่อง สมุทรผ่อง (2562: 92-93) กล่าวว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กล่าวถึง วิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับผู้เรียนหรือลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านการตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้า และใช้สารสนเทศ เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดและจัดการเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

## 2. ความสำคัญของการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553: 13) ได้สรุปการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องไว้ว่าเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพัน กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556) ได้กล่าวถึง แนวทางการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ในหมวด 4 มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและศักยภาพ และในมาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้ (1) จัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และ (6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

Peter & Waterman (1982) กล่าวว่า ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่น ช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงคุณภาพที่อยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้าการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัทความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมของหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญยิ่งการจัดการเรียนรู้คู่คุณธรรมและทักษะชีวิตให้นักเรียน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและการสร้างความผูกพันให้นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนก็จะทำให้การบริหารคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสู่ความเป็นเลิศได้

Murgatroyed and Morgan (1993: 56-60) กล่าวว่า ในระดับสถานศึกษาผู้เรียนถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน ผู้บริหารจึงต้องสำรวจความต้องการและฟังเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพัฒนาผลผลิตและบริการ โดยเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความประทับใจ ความพึงพอใจและมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การให้ความสำคัญของการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้สถานศึกษาต้องทำความเข้าใจต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องหาความรู้และวิธีการรับฟังข้อมูลและเรียนรู้เกี่ยวกับกลุ่มผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจัดหลักสูตรและบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องต่อความต้องการและความหวังที่หลากหลายของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อสถานศึกษา

### ด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

#### 1. ความความหมายของการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือไว้ดังนี้

อัครพงศ์ เทพิน (2556: 12-13) กล่าวว่า การบริการและความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้าใจอันดีต่อโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการและอื่น ๆ โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชุมชน การได้รับการสนับสนุน หรือความช่วยเหลือจากชุมชน ส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศที่ดีในสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน และป้องกันหรือแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนที่อาจจะเกิดขึ้นโดยเป็นผลกระทบจากชุมชน ประกอบด้วย การให้บริการและการได้รับการบริการจากชุมชน

สันติชัย ใจชื่นชุ่ม (2561: 74-75) กล่าวว่า การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษา หมายถึง การพัฒนาเครือข่ายในการร่วมพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ร่วมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายโรงเรียนพี่โรงเรียนน้องส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อสร้างสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อร่าม วัฒนะ (2561: 179-180) กล่าวว่า เครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การที่โรงเรียนบริหารงานโดยมีพัฒนาเครือข่าย การเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น มีกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบสารสนเทศและมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาคุณภาพโดยการเทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้าน สามารถเชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่นได้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน มีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคม ชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือหมายถึง การบริหารงานโดยมีพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น มีกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบสารสนเทศและมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้าน สามารถเชื่อมโยง  
 แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่นได้ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

การบริหารสถานศึกษาในรูปแบบการสร้างเครือข่าย เป็นการดำเนินงานของ  
 สถานศึกษาที่สร้างคุณค่าของสังคม โดยพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วน  
 เกี่ยวข้อง ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องเข้าใจมุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการดำเนิน  
 กิจกรรมหรือบริการของสถานศึกษาเพื่อจะกำหนดรูปแบบการดำเนินกิจกรรมการจัดการเรียนรู้หรือ  
 การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และก่อให้เกิดคุณค่าทางสังคมสูงสุด จากความรู้สึกของผู้เรียนและ  
 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหลักการสากล  
 ที่อารยประเทศให้ความสำคัญ และเป็นประเด็นหลักที่สังคมไทยให้ความสนใจ เพื่อพัฒนาสู่ระบอบ  
 ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมตามหลักการธรรมาภิบาลที่สถานศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชน  
 และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน รับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ซึ่งได้ถูกกำหนดโดยรัฐธรรมนูญแห่ง  
 ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ในมาตรา 78 ที่ส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจที่  
 ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีส่วน  
 ร่วมในการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ การจัดทำบริการสาธารณะทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น  
 การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมตลอดทั้งการตัดสินใจ  
 ทางการเมืองและการอื่นใดบรรดาที่อาจมีผลกระทบต่อประชาชนหรือชุมชน (สำนักงานศาล  
 รัฐธรรมนูญ, 2560: 33-34)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ก็เช่นกัน ได้กำหนดให้ส่งเสริมการมีส่วน  
 ร่วมของภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม และทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษา  
 และสนับสนุนส่งเสริมการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545  
 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติสาระที่เป็นหลักสำคัญเพื่อเปิดโอกาสให้หน่วยงานทุกฝ่าย  
 มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังปรากฏในมาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการ  
 จัดการศึกษา มาตรา 9 (6) ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน  
 องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ  
 และสถาบันสังคมอื่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556)

ศักดิ์นิพนธ์ สว่างวงศ์ (2557) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา  
 เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีต่าง ๆ  
 มีที่คุณภาพมากเพียงพอม่า ช่วยกันผลักดันการศึกษาในส่วนที่ตนเองสามารถกระทำได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน บทบาทของความร่วมมือจะขยายออกไปจากการให้ความร่วมมือทางด้านการศึกษา ไปสู่ความร่วมมือในการสร้างความเข้มแข็งในด้านอื่น ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสมควรจัดกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน/องค์กรที่สมัครใจ ที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ ภายใต้หลักการกระจายอำนาจและความเป็นนิติบุคคล โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม คล่องตัว สมบูรณ์ เรียบร้อยมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา

## แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้เรียน

### 1. ความหมายของศักยภาพหรือสมรรถนะ

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของศักยภาพหรือสมรรถนะไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 6-7) ให้ความหมายของคำว่า ศักยภาพ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ที่ผู้เรียนแสดงออกมาในด้านการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ วางแผนการแก้ไขปัญหา เป็นความสามารถในการทำงานทั้งของตนเองหรือร่วมกันเป็นทีมได้ และถ้าผลงานที่เกิดเป็นที่ยอมรับหรือบรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี แสดงว่าผู้เรียนเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง และการจัดการเรียนรู้ที่ตรงตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนจะเกิดสมรรถนะสำคัญ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ศักยภาพของผู้เรียน 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

สิร์รานี วสุภัทร (2551: 9) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดได้จากพรสวรรค์ หรือเสริมสร้างกันได้โดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา

อึ้งศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553: 8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

มาโนช บุญครอบ (2555: 13) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของผู้เรียนที่แสดงออกมา สามารถวัด สังเกตได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทักษะและลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2555: 5) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้หรือปฏิบัติงานหรือสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในชั้นเรียน

ศิริพันธ์ทิพย์ เชียงแรง (2558: 26) กล่าวว่า สมรรถนะผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่เด็กทุกคนมี และใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกรู้สีกและการกระทำ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 โดยในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนไว้ 5 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 (2560: 28) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถและแรงจูงใจของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Good (1973: 121) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และทัศนคติ (Attitude) ที่บุคคลต้องมีในการทำงานทุกประเภทและนำเอาวิธีการเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริง

McClelland (1973: 58) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีในงานที่ตนรับผิดชอบ

Boyatzis (1982: 58) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่ง ถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จอย่างดีภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ  
สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างดี

## 2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น



2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติค่านิยมและความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 59) กล่าวถึง แนวคิดจากโมเดลภูเขาน้ำแข็งของแมคเคลล์แลนด์ ว่าได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบัญชี การบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3. อัตมโนทัศน์ (Self - Concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือคนที่ไม่ดีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะมีแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

เทื่อน ทองแก้ว (2552: 2) กล่าวถึงหลักตามแนวคิดของ McClelland จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่คุณสามารถทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. ภาพลักษณ์ภายในบุคคล (Self-Image/Self-concept) หมายถึง ทศคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

4. คุณลักษณะภายในหรืออุปนิสัย (Traits) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับภายในตัวบุคคลซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานสำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงการทำงานของตนเองตลอดเวลา

Bryant and Poustie (2001: 35) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้คุณนำความรู้ที่นำไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธีครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate attitude and value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ (1) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ (2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (3) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (4) ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ และ (5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม

### 3. สมรรถนะของผู้เรียนและแนวทางการพัฒนา

กระทรวงศึกษาธิการ (2555: 6-7) ได้กำหนดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผล และความถูกต้อง ตลอดจนจนถึงการคัดเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2. ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความ

ขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมและการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ มีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสารการทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

วิจารณ์ พานิช (2555: 32) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร คือ ความรู้สึกและทักษะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสาร ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ICT Literacy

2. ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Learning Thinking Skills

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับ Life skill

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมและการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น สอดคล้องกับ Life Skill

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม สอดคล้องกับ ICT Literacy

นอกจากนี้ มาโนช บุญครอบ (2555: 12-32) ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านการสื่อสาร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ วิชาภาษาไทยและบูรณาการทุกกลุ่มสาระ โดยอาศัยกระบวนการที่คิดและสื่อสาร เน้นทักษะการฟัง พูด อ่านและเขียน ที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการชีวิตประจำวันให้เหมาะสม

2. ทักษะการคิด สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้นักเรียนคิดวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเรื่องราว ที่ได้พบเห็น การคิดสังเคราะห์เพื่อรวบรวมได้อย่างเหมาะสม การคิดเพื่อสร้างสรรค์งานที่เกิดขึ้นใหม่ การคิดเมื่อได้ฟังสิ่งที่ควรฟัง การคิดวิเคราะห์สถานการณ์ของตนเองในแง่ดี การคิดพิจารณาที่ได้จากการดูอย่างเหมาะสมและการคิดสร้างองค์ความรู้และกำหนดสิ่งที่ทำ

3. ทักษะการแก้ปัญหา สถานศึกษาต้องจัดเตรียมการเรียนการสอนที่มุ่งให้ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจมาคิดวิเคราะห์เรื่องราว การเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมมาใช้ในการแก้ปัญหา การใช้ ข้อมูลการตัดสินใจแก้ปัญหา การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ การแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นประสบการณ์ในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจในการแก้ปัญหาสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

4. ทักษะชีวิต สถานศึกษาสนับสนุนเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปรับตัวโดยมี พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีความสุขในสังคม โดยการทำงาน เป็นขั้นตอน การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติตามข้อตกลงของกลุ่ม การหลีกเลี่ยงยาเสพติด การรักษามารยาทใน การเข้าสังคมตามวัฒนธรรมไทย และการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

5. ทักษะการใช้เทคโนโลยี เป็นการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์หรือความรู้ด้านอื่น ๆ ได้แก่ หลักการ ความรู้ เทคนิควิธี กระบวนการ สิ่งประดิษฐ์ วิธีปฏิบัติในระบบงานช่วยให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด รวดเร็วของงาน ซึ่งผู้เรียนควรรู้จักการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมในกิจกรรม กลุ่ม การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์งานช่างได้เหมาะสม การใช้และซ่อมแซมอุปกรณ์ไฟฟ้า การใช้อุปกรณ์ ในการประกอบอาหาร การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ และการรักษาสุขภาพ ร่างกาย เบื้องต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้เรียนตามหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนสำคัญ 5 ประการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับทักษะการ จัดการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านความรู้และทักษะที่ จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตาม

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยใน 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### 1. ความหมายของรูปแบบ

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

รัตนะ บัวสนธิ์ (2552: 124) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 3 ความหมายดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2. รูปแบบ หมายถึง แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”

3. รูปแบบ หมายถึง แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

ทิสนา แคมมณี (2552: 220) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการแสวงหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผัง แผนภาพ หรือไดอะแกรม เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553: 3) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

Keeves (1988: 559) นิยามความหมายของรูปแบบว่า คือ สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

Willer (1999: 15) ให้ความหมายรูปแบบว่า เป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความชัดเจนในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของรูปแบบนั้น ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปธรรม และกรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงานและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

## 2. ประเภทของรูปแบบ

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบไว้ดังนี้

เพิ่มพูน ร่มศรี (2558: 67-68) ได้กล่าวว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสร้างและสร้างขึ้นจากแนวคิดของทฤษฎี ซึ่งควรแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบที่เป็นรูปธรรม เป็นสิ่งของที่สามารถจับต้องได้ มีรูปร่าง มีขนาด เช่น รูปแบบของเครื่องบิน รูปแบบของต้นแบบผลิตภัณฑ์สินค้า เป็นต้น

2. รูปแบบที่เป็นนามธรรม เป็นโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

วรรณิ ภิรมย์คำ (2558: 89) ได้กล่าวว่า ประเภทของรูปแบบ แบ่งออกได้หลายประเภท เช่น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รูปแบบเชิงกายภาพ ประกอบด้วย รูปแบบคล้ายจริงและรูปแบบเสมือนจริง และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ประกอบด้วย รูปแบบข้อความ และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ หรือถ้าแบ่งออกเป็น 4 ประเภทก็จะประกอบด้วย รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์และรูปแบบเชิงสาเหตุ

Keeves (1988: 561-565) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาอุปมัย (Analogue Models) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบจำลอง มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง อาทิเช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียนสร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถ้ำน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธุศาสตร์การศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Models) คือ รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจน แน่นนอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษาเป็นส่วนมาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผนหรือโครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันจะมีแนวโน้มการนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ รูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมติฐานผลของรูปแบบ ซึ่งรูปแบบเชิงเหตุผลนี้ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นจึงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

5.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางทางเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ สามารถแบ่งออกได้หลายประเภท เช่น การแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) รูปแบบหรือสิ่งจำลองสิ่งของที่เป็นรูปธรรม มีลักษณะคล้ายของจริง และ 2) รูปแบบหรือแบบจำลองสิ่งของที่เป็นนามธรรม มีลักษณะเป็นเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ดังนี้

ทิสนา แคมณี (2552: 21) กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนการสอนในทฤษฎีการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนว่าควรมีรายละเอียด 4 องค์ประกอบ ได้แก่



1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน ซึ่งผ่านกระบวนการทดลอง ตรวจสอบ ด้วยกระบวนการที่เชื่อถือได้

2. มีกระบวนการที่มีลักษณะบรรยายหรืออธิบายสภาพของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกันแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่อ้างอิง

3. มีการจัดระบบขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น หรือเชื่อมโยงองค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายระบบหรือกระบวนการนั้นๆ

4. เงื่อนไขการใช้ระบบ โดยมีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนหรือเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วาร์ เฟิงส์เวิร์ท (2553: 6) กล่าวว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

กิตติคม คาวีรัตน์ และมาเรียม นิลพันธ์ (2554: 114) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างสุขภาวะจากผลการพัฒนารูปแบบได้จำแนกองค์ประกอบรูปแบบเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบหลักการและวัตถุประสงค์ เป็นองค์ประกอบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่

2. องค์ประกอบของกระบวนการ เป็นการจัดรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยจัดแบ่งการจัดประสบการณ์ออกเป็นขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การให้ความรู้และการสร้างความตระหนัก (Knowledge and Awareness) การสร้างเสริมความรู้ (Enhancement) การสร้าง ผลงาน (Construction) การนำเสนอผลงาน (Presentation) และการประเมินผลการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ (Assessment and Reflection)

Keeves (1997: 386-387) กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบว่าประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ตลอดจนการรวบรวมปัญหาซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาเป็นอันดับแรกนำไปสู่การทำนาย (Prediction) และการทดสอบ

2. การจัดร่างโครงสร้างต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้

3. การนำไปทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลการนำไปใช้ ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ การทดลองย้อนหลังโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับและการทดลองใช้ในปัจจุบัน

4. มีเงื่อนไข คือมองเห็นภาพแห่งความสำเร็จ

Glickman (2004: 152) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมี 2 ส่วน ดังนี้

1. สถาบัน (Institution) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติหน่วยย่อยของสถาบัน แบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) บทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล เป็นการกล่าวถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสถานะภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของผู้สวมบทบาทส่วนความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานทางสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท โดยบทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปตามลำดับขั้น ทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นรูปแบบของระบบสังคมที่มีองค์ประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การคือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนบุคคล (Need Disposition) บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการวางตัวของผู้สวมบทบาทและความคาดหวังในการทำงานของสถาบัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า รูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ และส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ

#### 4. การพัฒนารูปแบบ

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการพัฒนาารูปแบบไว้ดังนี้

ทิตินา แชมมณี (2552: 201) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ ควรเป็นไปตามขั้นตอนระบบ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของรูปแบบ สิ่งสำคัญประการแรกคือ ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของระบบให้ชัดเจน

2. การศึกษาหลักการ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จะช่วยทำให้ระบบมีพื้นฐานที่มั่นคงขึ้น

3. การศึกษาสภาพการและปัญหาที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ผู้สร้างได้ค้นพบองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้มีระบบมีประสิทธิภาพเมื่อนำไปใช้จริง ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ต้องนำมาพิจารณาในการจัดองค์ประกอบและจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย การนำข้อมูลความเป็นจริงมาใช้ในการสร้างระบบจะช่วยจัดหรือป้องกันปัญหาอันจะทำให้ระบบขาดประสิทธิภาพ

4. การกำหนดองค์ประกอบ ได้แก่ การพิจารณาว่า มีอะไรบ้างที่จะช่วยให้บรรลุผล สำเร็จ การกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรของระบบสามารถใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยคัดสรรหาองค์ประกอบที่สำคัญได้ด้วย

5. การจัดกลุ่มองค์ประกอบ ได้แก่ การนำองค์ประกอบที่กำหนดไว้มาจัดหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการคิดและการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

6. การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เป็นขั้นที่ต้องใช้ความคิดความรอบคอบ ต้องพิจารณาว่าองค์ประกอบใดเป็นเหตุและเป็นผลต่อกันในลักษณะใด สิ่งใดควรมาก่อนมาหลัง สิ่งใดสามารถดำเนินการคู่ขนานกันไปได้ ขั้นนี้นอกจากอาศัยหลักตรรกะแล้ว ยังสามารถใช้วิธีทดสอบทางสถิติเข้ามาช่วยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหลายว่าอะไรสัมพันธ์กันโดยตรงหรือโดยอ้อม

7. การจัดผังรูปแบบ เมื่อจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบได้ลงตัวแล้ว สามารถนำเสนอความคิดเป็นผังจำลองความคิด ซึ่งในขั้นตอนนี้อาจจัดเป็นผังลำดับขั้นนตอนตามที่เราเห็นสมควร ซึ่งลำดับขั้นตอนนี้ก็คือผลของการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบและการจัดการขององค์ประกอบนั่นเองหรืออาจนำเสนอเป็นผังระบบที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วนคือ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต กลไกควบคุมและข้อมูลป้อนกลับ

8. การทดลองใช้ ขั้นตอนนี้ดังกล่าวเป็นขั้นตอนหลักในการคิดและการเขียนผังออกมาให้ชัดเจน ระบบที่คิดจะต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบทั้งทางด้านทฤษฎี/หลักการและการปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ระบบที่สร้างขึ้นจะได้ผ่านกระบวนการอย่างรอบคอบเพียงใดก็ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพจนกว่าจะได้ทดลองจริง เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น

9. การประเมินผล ได้แก่ การศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้ระบบ ระบบใช้แล้วได้ผลตามเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมายมากที่สุด ระบบนั้นจึงเรียกว่าเป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพ

10. การปรับปรุงระบบ ระบบที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะต้องผ่านการทดลองและประเมินผลมาแล้ว ผลจากการทดลองใช้จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

บุญชม ศรีสะอาด (2553: 104-106) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบ ทำได้ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว ในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพ สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนี้จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบ โดยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุงโดยอาศัยข้อเสนอเทศจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรสำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นนี้ขึ้นอยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปรหรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอื่นอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ในรูปแบบมีน้อยตัว

แต่สามารถอธิบายผลได้มาก ฯลฯ ในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้วจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของคนอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วหรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสม หรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ)

วาโร เฟ็งส์วส์ดี (2553: 9-11) ได้กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ โดยผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมา ก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณี หน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานี้จะนำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบใน รูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ คือ

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริง ในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้

กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของสตัฟเฟิลบีม และคณะ (Stufflebeam et al. 1983: 117-141) ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner. 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์ และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตาม

วิจารณ์งานของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญ เฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้ เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

Keeves (1997: 407) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาสภาพของข้อมูลพื้นฐาน การระบุปัญหาความต้องการและความจำเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหลักการ องค์ประกอบ และการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา
2. การสร้างแบบร่างหรือรูปแบบเบื้องต้นหรือสำหรับการนำเสนอทางเลือก
3. การตรวจสอบหรือการประเมินผล ได้แก่ การหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการทดลองใช้

#### 4. การปรับปรุงและการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างรูปแบบ และ 3) การตรวจสอบ/ทดลองใช้

#### 5. การตรวจสอบรูปแบบ

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบไว้ดังนี้

สมาน อัครภูมิ (2550: 9) ได้เสนอแนวทางในการตรวจสอบรูปแบบที่เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัยและพัฒนารูปแบบไว้ อาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง จาก 3 วิธี ดังนี้

1. การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่างๆ

2. ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งแล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เสร็จแล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา วิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3. ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลองตามแบบแผนที่ออกแบบไว้เพื่อสังเกตรวบรวมข้อมูลและความเห็นต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบ คุณภาพของรูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยควรได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติมพร้อมกับสรุป ข้อมูลความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบ และการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป

พิมล ท่าพริก (2558: 13) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีหลายวิธี ผลของการตรวจสอบรูปแบบจะนำไปสู่การปฏิเสธ หรือยอมรับรูปแบบอันจะส่งผลถึงการปรับปรุงสร้างหรือพัฒนารูปแบบใหม่ต่อไป

Keeves (1997: 379-380) ได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบที่สังเคราะห์ได้นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบมีหลายวิธี เช่น วิธีตรวจสอบเชิงปริมาณ เชิงคุณลักษณะ ผลของการตรวจสอบนำไปสู่การปฏิเสธหรือยอมรับรูปแบบ รวมไปถึงการนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่หรือการปรับปรุงหรือการพัฒนารูปแบบเดิมและสร้างเป็นทฤษฎีใหม่ต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบสามารถดำเนินการได้ โดยอาจใช้วิธีการตรวจสอบโดยการใช้เทคนิควิธีการทางสถิติ หรือการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้

ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบนั้นๆ ซึ่งอาจใช้วิธีการสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ประชาพิจารณ์ หรือการตรวจสอบโดยการทดลองใช้รูปแบบตามสภาพจริงที่สร้างขึ้น ทั้งนี้อยู่กับวิธีการที่ผู้พัฒนารูปแบบกำหนดไว้

## แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย

### 1. ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

ชลินิต สร้อยเพชรเกษม (2555: 13) ให้ความหมายของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า หมายถึง วิธีการสื่อสารความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ ที่ยังไม่มีคำตอบที่แน่นอน โดยอาศัยกระบวนการรวบรวมและกลั่นกรองความรู้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จากการใช้ชุดของแบบสอบถามความคิดเห็น และควบคุมความคิดเห็นโดยการไม่เปิดเผยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้การเสนอความเห็นเป็นไปอย่างอิสระการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังสมาชิกกลุ่มแต่ละคนเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญทวนความคิดเห็นและการวินิจฉัยความคิดเห็นของกลุ่มอย่างเป็นทางการ

สุวิมล ว่องวานิช (2558: 220) กล่าวว่า เดลฟายเป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มี การเผชิญหน้าระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาร่วมในโครงการเนื่องจากใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำให้ขจัดปัญหาในเรื่องการที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่ม อันทำให้บุคคลอื่นไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน วิธีนี้จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเสียหน้า เพราะไม่มีการเปิดเผยตัว นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังมีการตรวจสอบข้อมูลซ้ำโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้ทบทวนคำตอบตนเองหลังจากรับรู้เห็นคำตอบตนเองหลังจากรับรู้เห็นคน คำตอบของกลุ่ม เทคนิคนี้ยังเหมาะกับการเก็บข้อมูลกับผู้ที่มีความรู้แต่มีข้อจำกัดด้านทักษะการอภิปรายกลุ่ม เป็นเทคนิคที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มโดยขจัดอิทธิพลของบุคลิกภาพที่โน้มมนำ ให้บุคคลอื่นคล้อยตาม

Ducanis (1970: 15) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต วิธีการดังกล่าวนี้มุ่งลดผลกระทบหรืออิทธิพลของบุคคลในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ในขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน ซึ่งอาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการจะศึกษาในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องจะถูกลบทิ้งด้วย



Chia (2007: 1) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการสำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม เทคนิคนี้ได้รับการออกแบบให้เป็นกระบวนการสื่อสารกลุ่ม ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุการรวมกันของความคิดเห็นที่เฉพาะเจาะจง โดยการใช้ชุดแบบสอบถามที่จัดส่งโดยใช้การวนซ้ำหลายครั้ง เพื่อรวบรวมข้อมูลจากแผงข้อมูลที่เลือกอาสาสมัครและสรุปข้อมูลด้วยข้อมูลฉันทามติของอาสาสมัคร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิคในการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากชุดของแบบสอบถามความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ใคร่ครวญความคิดเห็นโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องมาประชุมร่วมกัน

## 2. ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

ณัชชา มหปัญญานนท์ (2551: 23) สรุปลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงดังนี้

1. ใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นแบบประเมินค่า 2 ระดับ ในรอบแรกให้ผู้ตอบเลือกตอบในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของตน ถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในลักษณะใด อย่างไร

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับการเสนอแนะเพิ่มเติมในรอบแรก แสดงให้ผู้ตอบพิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบแต่ละประเด็น รวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบในแต่ละรอบที่ผ่านมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบที่ผู้ตอบมีคำตอบที่ต่างจากตัวเลือกที่มีผู้ตอบมากที่สุดต้องแสดงเหตุผลประกอบ จากนั้นดำเนินการตามข้อมูลรอบที่ 2 จนกว่าจะได้มาซึ่งฉันทามติ

ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ (2552: 3-15) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือลงข้อสรุปในเรื่องใด เรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้อง และความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่ามีใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความคิดเห็นและไม่ทราบว่ามีใครมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3. เทคนิคเดลฟายได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ โดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราประมาณค่า

4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็น สอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อน แสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ มัธยฐาน (Median) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

นิภาพรรณ เจนสันติสุข (2560: 46) กล่าวว่า การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญที่เป็นลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นใดประเด็นหนึ่งด้วยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูงเมื่อผู้ให้ข้อมูลหรือผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในประเด็นที่ต้องการศึกษา

2. เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยไม่มีการเผชิญหน้าส่งผลให้เกิดการจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3. เป็นเทคนิคที่ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน โดยแบบสอบถามในรอบที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อต้องการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน สำหรับแบบสอบถามในรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดในรูปของมาตราประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งนิยมใช้แบบ 5 ระดับ และแบบสอบถามในรอบที่ 3 เป็นการถามซ้ำเพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ โดยในรอบนี้จะแสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่เคยตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามในครั้งก่อนและเพิ่มค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นส่งแบบสอบถามกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความคิดเห็นของตนเอง รวมทั้งพิจารณายืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) คือ สถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Medium) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ (2) สถิติ

ที่แสดงการกระจายความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อแสดงความสอดคล้องของความคิดเห็นในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน โดยไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจเป็น 2-4 รอบ โดยการตอบแบบสอบถามครั้งแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดส่วนคำถามรอบต่อไป จะเป็นลักษณะมาตราประเมินค่า ผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสถ่วงถ่วงคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบจนกระทั่งมั่นใจในคำตอบ และสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ

### 3. กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้ ฉัตรสุมน พงศ์ภิณูญ (2553: 25) ได้สรุปกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคแบบเดลฟาย มี 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประเด็นคำถาม คือ การกำหนดว่าผู้วิจัยต้องการคำตอบอะไรจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญได้อย่างเหมาะสม โดยมีข้อพิจารณา ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดประเด็นคำถาม เมื่อข้อมูลในอดีตและปัจจุบันไม่แม่นยำพอหรือไม่มีให้ใช้ศึกษา และมีปัญหาที่ไม่สามารถวิเคราะห์เชิงปริมาณได้อย่างแม่นยำ

1.2 ประเด็นคำถามที่ต้องใช้เวลา และค่าใช้จ่ายในการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาก จนไม่สามารถดำเนินการได้

1.3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากในการตอบประเด็นคำถาม โดยไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเผชิญหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลมีมากหรือไม่สามารถดำเนินการได้ จึงต้องใช้กระบวนการสื่อสารโดยวิธีการที่ไม่ต้องเผชิญหน้ากัน

1.4 บุคคลที่เข้ามาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความถูกต้องของผลลัพธ์

2. การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากการยอมรับคำตอบที่ถูกต้องและเหมาะสมของการวิจัยขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ในเรื่องที่ต้องการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี โดยข้อควรคำนึงถึงในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ 3 ประการ ดังนี้

2.1 ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยควรเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและชำนาญในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยผู้วิจัยต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญให้ชัดเจนและเหมาะสม

2.2 การให้ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยควรเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความเต็มใจ และเห็นความสำคัญของการวิจัย สามารถสละเวลาในการตอบแบบสอบถามหลายรอบได้

2.3 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ ยังไม่มีการกำหนดอย่างแน่นอนว่าจะต้องใช้เท่าใด จากการศึกษาของ Macmilan (1971: 52) พบว่า หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ความคลาดเคลื่อนจะมีอัตราลดลงและจะเริ่มคงที่คือ 0.02 ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ (Panel Size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error Reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net Change)
1 – 5	1.20 – .70	0.50
5 – 9	.70 – .58	0.12
9 – 13	.58 – .54	0.04
13 – 17	.54 – .50	0.04
17 – 21	.50 – .48	0.02
21 – 25	.48 – .46	0.02
25 – 28	.46 – .44	0.02

ที่มา: Macmilan (1971)

3. แบบสอบถามของการวิจัย คือ ผู้วิจัยควรเขียนข้อความให้ชัดเจน สละสลวย สามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย การใช้ข้อความที่กำกวม ซ้ำซ้อน อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถเข้าใจได้ตรงกัน ส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญขาดความสนใจหรือตอบไม่ได้ตามความเป็นจริง ดังที่ ชนิตา รักษ์พลเมือง (2551) ได้กล่าวว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรจะมีจำนวน 4 รอบ ดังนี้

3.1 แบบสอบถามในรอบที่หนึ่ง ผู้วิจัยต้องกำหนดกรอบของการวิจัยจากประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษา ซึ่งกรอบของการวิจัยอาจได้มาจากเอกสารหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่มีคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาของการวิจัย

3.2 แบบสอบถามรอบที่สอง เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามปลายเปิดรอบแรกมารวบรวมเข้าด้วยกัน โดยการตัดทอนข้อความที่ซ้ำกัน หรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยออกไป ซึ่งข้อความที่รวบรวมได้จะถูกนำมาเป็นข้อกระทงในลักษณะมาตราประเมินค่า คือ เป็นสเกล (Scale) 1-5 หรือ 1-6 หรือ 1-7 ระดับ แล้วแต่ความเหมาะสม การประเมินค่าในแบบสอบถามรอบนี้จะเป็นการจัดลำดับความสำคัญ หรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์หรือข้อความที่กำหนดขึ้นเป็นข้อกระทง

3.3 แบบสอบถามรอบที่สาม โดยปกติจะประกอบด้วยประโยคหรือข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่สอง แต่จะเพิ่มการรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยการแสดงตำแหน่งของฐานนิยม (Mode) หรือค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในแบบสอบถามรอบที่สอง เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนและความต่างของคำถามของตน จากการเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่ม เพื่อทบทวนคำตอบของตน

3.4 แบบสอบถามรอบที่สี่ มีลักษณะเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่สาม ซึ่งปกติแล้วนิยมใช้แบบสอบถามเพียง 2-3 รอบ การจะกำหนดว่าควรมีแบบสอบถามรอบที่สี่หรือไม่นั้น ควรพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ประกอบด้วย หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบมาก ก็สามารถยุติกระบวนการวิจัยลงได้

4. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล คือ เป็นการเริ่มต้นตั้งแต่การติดต่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมการวิจัยเพื่อตอบแบบสอบถามให้ครบทุกรอบ นอกจากนี้ไม่ควรเว้นช่วงระยะเวลาการตอบแบบสอบถามในแต่ละรอบระยะเวลานานเกินไป หากการตอบคำถามในแต่ละรอบมีจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญลดน้อยลง อาจส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้ เนื่องจากสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบรอบที่สองและรอบที่สาม คือ สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลาง (Central Tendency) และหากจำนวนผู้เชี่ยวชาญลดลงเป็นจำนวนมาก อาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนได้ โดยข้อควรคำนึงถึงการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลพิจารณาได้ดังนี้

4.1 การกำหนดค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยต้องเลือกให้เหมาะสมกับการวิจัยเรื่องนั้น ๆ เช่น กรณีที่แสดงความคิดเห็นในเรื่องของเวลา ปริมาณ ควรใช้ค่ามัธยฐาน และกรณีที่จะทำนายเวลา ปริมาณ หรือสถานการณ์ในอนาคตมักจะใช้ค่าฐานนิยม ส่วนค่าเฉลี่ย อาจไม่เหมาะสมเนื่องจากมาตราที่ใช้กับคำถามมีเพียงเล็กน้อย

4.2 ความตรงและความเที่ยงในการวิจัยขึ้นอยู่กับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญ และอัตราการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น การเลือกผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม

จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากผลลัพธ์ของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายเป็นคำตอบที่ได้จากความคิดเห็นโดยการถามซ้ำหลายรอบ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสได้ตรวจสอบคำตอบของตนเองในหลายรอบ

4.3 การพิจารณาตรวจสอบการได้รับฉันทามติของข้อความ ซึ่งข้อความจะได้รับฉันทามติของกลุ่มบุคคลก็ต่อเมื่อข้อความนั้นมีค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 หรือ 4.50 ข้อความนั้นมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2554: 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหาที่จะศึกษาว่า จะศึกษาประเด็นใดและต้องการได้อะไรจากผู้เชี่ยวชาญ
2. เลือกผู้เชี่ยวชาญ การเลือกผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญมาก เพราะผลการวิจัยขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ถ้าผู้เชี่ยวชาญที่เลือกมาไม่มีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ผลสรุปก็ย่อมไม่ถูกต้อง ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่มีความจริงใจ ไม่ให้ความร่วมมือก็ย่อมยากที่จะได้ผลสรุป หรือได้ผลสรุปที่ไม่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงต้องมีความรอบคอบพิถีพิถันในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ
3. พัฒนาแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended) ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนแสดงความคิดเห็น ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการตอบแบบสอบถามรอบแรก แล้วนำคำตอบมาสร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด
4. ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบแบบสอบถามแบบประมาณค่าที่สร้างขึ้นในขั้นที่ 3 ว่ามีความคิดเห็นในแต่ละข้อในระดับใด จัดเป็นการตอบแบบสอบถามรอบที่สอง
5. นำผลการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อในขั้นที่ 4 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานของข้อนั้น (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: IR) ถ้าพบว่า ทุกข้อมีค่ามัธยฐาน ณ ระดับใดระดับหนึ่ง โดยที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นศูนย์ ซึ่งชี้ถึงว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความคิดเห็นตรงกันทุกประการหรือข้อคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ ซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกว่า “ฉันทามติ (Consensus)” ก็จะยุติการสอบถามและสรุปผลตามมัธยฐาน แต่โดยทั่วไปมักจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน พิจารณาได้จากการที่มีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เป็นศูนย์ บางครั้งอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาก (พิสัยควอไทล์มีค่ามาก) ลักษณะเช่นนี้ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตอบรอบที่สาม
6. ในการตอบรอบที่ 3 ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่เป็นผลมาจากการตอบในรอบที่ 2 ตามขั้นที่ 3 ทุกข้อ ผู้ตอบจะเห็นตำแหน่งมัธยฐาน ตำแหน่งคำตอบของตนเองและเส้นแสดงความยาวของ IR

ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ (2555: 110-114) กล่าวถึงขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จะเริ่มจากผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญให้ได้จำนวนที่เหมาะสมจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยปกติจะใช้เวลาสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญประมาณ 3-4 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 ผู้วิจัยจะออกแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามความคิดเห็นแบบกว้าง ๆ ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นการกำหนดโครงร่างการตอบแบบคร่าว ๆ ลักษณะแบบคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด โดยผู้วิจัยจะต้องมีจดหมายนำซึ่งควรจะกล่าวแนะนำตัวเอง พร้อมเบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถติดต่อกลับเมื่อสงสัยหรือมีปัญหาไม่เข้าใจ นอกจากนี้ควรจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์การทำวิจัยให้ชัดเจนโดยยืนยันให้บุคคลเหล่านั้นทราบว่า เขาได้รับเกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญ พร้อมกำหนดวันส่งแบบสอบถามกลับคืนด้วย

รอบที่ 2 ภายหลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 1 กลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นเหล่านั้นมาเรียบเรียงเป็นข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แล้วส่งกลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง ระหว่างการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 2 ผู้วิจัยบางท่านอาจดำเนินการนำแบบสอบถามที่เรียบเรียงเป็นข้อคำถามต่าง ๆ ส่งไปสอบถามหรือติดต่อ ปรัชญาผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม เพื่อขอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับถ้อยคำของข้อคำถามหรือความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหาก่อนที่จะได้เป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ฉบับสมบูรณ์

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อนำไปแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 พร้อมทั้งระบุค่าคะแนนของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ที่ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 แบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 รูปแบบของข้อคำถามต่าง ๆ จะเหมือนกัน ยกเว้นในแบบสอบถามรอบที่ 3 จะมีการแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าระดับคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นเคยตอบไว้ในรอบที่ 2 จุดประสงค์ของการจัดทำแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองกับคำตอบที่เป็นค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ในกรณีที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญท่านใดแตกต่างไปจากกลุ่ม แต่ยังคงต้องการยืนยันคำตอบเดิมจะต้องเขียนอธิบายเหตุผลประกอบว่าเหตุใดจึงคิดเห็นเช่นนั้น แต่ถ้าในกรณีที่เปลี่ยนใจยอมรับ ตามเสียงส่วนใหญ่ ก็จะต้องเปลี่ยนค่าระดับคะแนนของตนในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ให้อยู่ในช่วงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์นั้น ๆ หากยังมีผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าระดับคะแนนจากแบบสอบถามรอบที่ 2 อยู่ในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ แต่ต้องการเปลี่ยนคำตอบมาเป็นค่าระดับ คะแนนที่อยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ก็จะต้องเขียนคำอธิบายเหตุผลประกอบด้วยเช่นกัน ค่ามัธยฐาน (Median) เป็นค่าของข้อมูล

ที่อยู่ตรงกลางพอดี ได้มีการเรียงข้อมูลจากมากไปน้อย แนวทางการแปลผลคำตอบของคำถามฐานที่คำนวณได้ ในกรณีถ้าแบบสอบถามนั้นเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จะมีการแปลผล ดังนี้

- 1.50-5.00 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในข้อนั้นมากที่สุด
- 1.50-4.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในข้อนั้นมาก
- 1.50-3.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในข้อนั้นปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในข้อนั้นน้อย
- 1.00-1.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในข้อนั้นน้อยที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ที่จะนำมาใช้กับเทคนิคเดลฟาย คือ ค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ที่คำนวณได้ ในกรณีที่ค่าระหว่างควอไทล์ข้อใดมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อข้อนั้นสอดคล้องกัน แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในข้อใดมีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อข้อนั้นไม่สอดคล้องกัน

ในการส่งแบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยจำเป็นต้องเขียนคำชี้แจงถึงลักษณะของแบบสอบถามพร้อมทั้งวิธีการตอบแบบสอบถามว่ามีความแตกต่างไปจากแบบสอบถามรอบที่ 2 อย่างไร รอบที่ 4 ผลที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 3 งานวิจัยบางเรื่องที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ค่าระดับความคิดเห็นอยู่ในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์หรือที่เคยให้ค่าระดับความคิดเห็นอยู่นอกช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์แล้วเปลี่ยนใจมาอยู่ในช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ งานวิจัยเรื่องนั้น ผู้วิจัยอาจไม่ต้องดำเนินการในรอบที่ 4 ก็ได้ แต่ถ้าในในการตอบแบบสอบถามกลับมาในรอบที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการต่อในรอบที่ 4 โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 อีกครั้ง ซึ่งลักษณะจะคล้ายคลึงกับแบบสอบถามในรอบที่ 3 แต่จะเพิ่มเติมข้อความต่าง ๆ ที่เป็นข้อคิดเห็นที่ได้มาจากรอบที่ 3 แสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 4 ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ทราบเหตุผลของผู้เชี่ยวชาญบางท่าน ที่มีข้อคิดเห็นแตกต่างไปจากกลุ่ม และข้อความยืนยันคำตอบอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะสรุปผลการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อยุติเป็นครั้งสุดท้าย

สุมามาลย์ ปานคำ (2559: 22-24) กล่าวว่าขั้นตอนการดำเนินการของเทคนิคเดลฟาย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา ปัญหาการวิจัยที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เป็นผู้ตัดสินประเด็นปัญหาควรจะไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต
2. การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ



หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้น สามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้น สิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น ส่วนใหญ่ผู้ใช้เทคนิคเดลฟายมักจะอ้างอิงจากการศึกษาของ Macmillan (1971) ที่พบว่า หากจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีขนาดตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนจะน้อยมากจนคงที่ จึงนิยมใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญ 17 คนขึ้นไป แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความเป็นเอกพันธ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วย

3. การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จะดำเนินการไม่เกิน 4 รอบ แต่ละรอบจะมีการเตรียมข้อมูล และนำเสนอข้อมูลต่างกัน ดังนี้

3.1 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามรอบที่หนึ่ง โดยทั่วไปแบบสอบถามรอบที่หนึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการสอบถามแบบกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัย เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์ที่สอดคล้องของ จำหน่าย และติดตามไปรษณีย์อากร ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกกับผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบคืนภายใน 2 สัปดาห์ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืน ควรทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบที่หนึ่งผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็น วิเคราะห์โดยละเอียด และนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

3.2 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบที่หนึ่ง มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า อาจใช้ 5 - 9 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยคหรือควรแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์ เช่นเดียวกับรอบที่หนึ่ง และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่สอง โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่สองโดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์กล่าวคือ ถ้าค่ามัธยฐานมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.50 แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีฉันทามติสอดคล้องกัน ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบ (น้อยกว่า 1.50) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีฉันทามติสอดคล้องกัน ถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอที่อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่ถ้าค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.5 หรือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามากกว่า 1.50) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีฉันทามติไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) ก็อาจดำเนินการสร้างแบบสอบถามใหม่หรือตัดคำถามนั้นออกได้

4. การสรุปผลหรือการจัดทำรายงานผล เป็นการสรุปผลที่ได้จากความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีฉันทามติสอดคล้องกัน เพื่อเสนอผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสำหรับการนำไปใช้ ประโยชน์ต่อไป

#### 4. ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

##### 4.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

มนต์ชัย เทียนทอง (2548: 173) กล่าวว่า ข้อดีของเทคนิคเดลฟายมีดังนี้

1. มีความเชื่อถือ ผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะมีความน่าเชื่อถือมากและ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากสาเหตุดังนี้

1.1 เป็นคำตอบที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความชำนาญพิเศษ ในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง

1.2 ผลการวิจัยได้ผ่านกระบวนการพิจารณาจากการถามหลายรอบจึงเป็น คำตอบที่กลั่นกรองอย่างรอบคอบ ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นของผลการวิจัยสูง

1.3 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของกลุ่ม เนื่องจากไม่มีการแจ้งผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มให้ทราบและไม่ทราบ ด้วยว่าแต่ละคนเสนอความคิดเห็นอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจึงมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่าง เท่าเทียมกันและได้ตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกรอบ รวมทั้งมีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยัน ความคิดเห็นของตนจนเกิดความมั่นใจในคำตอบที่ได้

2. ใช้เวลาในกระบวนการวิจัยไม่มาก เนื่องจากในกระบวนการเก็บข้อมูลแต่ละรอบ จะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ ดังนั้น จึงใช้เวลาทั้งกระบวนการประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่ ใช้เวลาสั้น ๆ แต่ได้ผลน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

3. ใช้งบประมาณในการวิจัยไม่มาก เนื่องจากไม่ต้องมีการพบปะโดยตรงของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ แต่ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลแต่ละรอบ ๆ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้มาก ซึ่งใน ปัจจุบันยังมีความสะดวกขึ้น เนื่องจากสามารถใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางในการตอบ แบบสอบถามและติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัยได้

4. ทำการวิจัยได้ทุกสถานการณ์ สามารถเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่ แยกต่างกันได้ทั้งทางด้านสภาพภูมิศาสตร์และเวลา

5. เป็นวิธีวิจัยที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซับซ้อน รวมทั้งผู้วิจัยสามารถทราบ ลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องของความคิดเห็นใน ประเด็น ต่าง ๆ

6. วิเคราะห์ข้อมูลง่าย เนื่องจากใช้สถิติพื้นฐานเพียงค่าเฉลี่ย มัชฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์เท่านั้น

ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข และคณะ (2552: 3-15) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายนั้นมีข้อดีอยู่หลายประการ เป็นเทคนิคที่มีการจัดทำละเอียดรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจ ที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจที่จำเป็น ต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง

วิเชียร ทรงศรี (2558: 109) กล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

1. เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกันซึ่งเป็นการทุ่นเวลาและค่าใช้จ่าย
2. ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริงและคำตอบได้มาจากการย้ำถามหลายรอบ
3. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบและปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง

รัตนา คำเพชรดี (2559: 155-156) ได้สรุปข้อดีของเทคนิคเดลฟาย ไว้ดังนี้

1. เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายและเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แม้จะไม่มี การเผชิญหน้ากัน
2. ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริงและคำตอบที่ได้ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอนจากการย้ำคำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบเพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการพิจารณาร่วมกัน ช่วยให้ ความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น
3. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และมีอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่าใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร หากผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำถามปลายเปิด และมีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบสามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง รวมทั้งพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

5. วิเคราะห์ง่าย ใช้ค่าสถิติที่แสดงการวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลางเพียง 2 ค่า คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอเตอร์ (Interquartile Range: IR) เป็นหลักในการนำเสนอข้อมูลอันเกี่ยวกับทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล

6. ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

7. สามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบวิจัย รวมทั้งผู้วิจัยสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากข้อมูลจะผ่านการพิจารณากลับกรองโดยผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจศึกษา จึงมักสอดคล้องกัน และส่งผลให้คำตอบที่ได้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง

8. เป็นการศึกษาค้นคว้าความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือให้มีขึ้นในอนาคต จึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการวางนโยบาย การวางแผน และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้แก้ปัญหาเชิงโครงสร้างซับซ้อน และการหาข้อสรุป หลักการ และแนวคิดร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาที่ยากจะสามารถหาคำตอบได้ด้วยการวิจัยโดยใช้สถิติ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่ไม่เปิดเผยชื่อของผู้ตอบ ทำให้ผู้ตอบมีอิสรภาพทางความคิด สามารถได้ความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก ทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเหมาะสมสำหรับคำถามยาก ๆ ที่มีหลายมิติ ที่ต้องประเมินทั้งข้อเท็จจริงทางวิทยาศาสตร์และคุณค่าทางสังคม หรือคำถามในเรื่องที่ยังขาดองค์ความรู้อย่างเพียงพอ เพื่อหาคำตอบในขณะที่จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ

#### 4.2 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

มนต์ชัย เทียนทอง (2548: 173) กล่าวว่า ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายมีดังนี้

1. การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หากไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากภาพในอนาคตที่จะเป็นจริง

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยตลอด รวมทั้งเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจ มีภารกิจมาก หรือปัญหาอื่น ๆ ส่งผลให้กระบวนการวิจัยล่าช้า

3. ขาดการวางแผนยุทธวิธีในการติดตามแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ หรือเกิดการสูญหาย ทำให้ได้รับคำตอบกลับคืนมาไม่ครบหรือได้คำตอบกลับคืนมาด้วยความยากลำบาก

นอกจากนี้ ยังพบอยู่เสมอว่าผู้เชี่ยวชาญซึ่งปกติจะมีภารกิจมากมักจะเดินทางไปต่างประเทศบ่อยครั้ง ทำให้ระยะเวลาการวิจัยล่าช้าไปจากกำหนดการ

4. ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีอคติในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบ ทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนและขาดความเชื่อถือ

5. ขาดการศึกษาข้อมูลประกอบการทำวิจัยอย่างเพียงพอ ถึงแม้ว่าการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะสรุปผลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักก็ตาม แต่ผู้วิจัยจะต้องศึกษาข้อมูลในประเด็นที่จะทำการวิจัยเช่นกัน โดยเฉพาะรอบแรกซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ประเด็นต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็นจะต้องครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัยทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

เอกชัย พุทธสอน (2556: 87) ได้สรุปข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หากไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษ และประสบการณ์ในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง จะส่งผลทำให้ผลการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากภาพในอนาคตที่จะเป็นจริง

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยตลอด รวมทั้งเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจ มีภารกิจมาก หรือเกิดจากปัญหาอื่น ๆ ส่งผลให้กระบวนการวิจัยล่าช้า

3. ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาให้ความคิดเห็น มีภาระกิจเร่งด่วนมากมาย ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบปัญหาด้านการนัดหมายสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้มักจะได้รับแจ้งการเปลี่ยนแปลงวันและเวลาที่นัดหมาย

4. ผู้วิจัยขาดการวางแผนในการติดตามแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ หรือแบบสอบถามเกิดการสูญหาย ทำให้ได้รับคำตอบกลับคืนมาไม่ครบหรือได้คำตอบกลับคืนมาด้วยความยากลำบาก

5. กรณีการตอบแบบสอบถามในรอบที่สาม เมื่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และถ้าหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม

6. ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มจะถูกตัดออก ซึ่งบางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้อง และมีประโยชน์

7. กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะในกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบ ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

8. กรณีคำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิดรอบแรก ซึ่งมักจะเป็นคำตอบที่ยาว ทำให้การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบต้องการ

รัตนา คำเพชรดี (2559: 155-156) ได้สรุปข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย ไว้ดังนี้

1. ปัญหาของการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับคัดเลือกมามีผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้

2. ปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายๆ รอบ เกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป หรือไม่สามารถให้ความร่วมมือตอบคำถามในการวิจัยได้ตลอด เนื่องจากขาดแรงจูงใจต่อการให้ข้อมูล เป็นผลให้เกิดความล่าช้าหรือได้คำตอบคืนมาไม่ครบ ส่งผลให้งานวิจัยล่าช้าและผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่น

3. การละเลย ขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญหรือคาดไม่ถึงแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญของผู้วิจัย โดยทั่วไปเป็นปัญหาจากกรณีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น เริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งอาจมีการละเลยแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าผู้เชี่ยวชาญต่ำไป เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญจากการกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย แม้ว่าจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ตอบ หรือถูกชักนำให้คิดถึงเฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถาม ทำให้ไม่คำนึงถึงประเด็นที่น่าสนใจไป

4. ตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ที่ทำให้การวิจัยเกิดปัญหาขึ้นได้ในขณะที่ดำเนินการวิจัย หรือทำให้งานวิจัยไม่สำเร็จ

5. แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบคืนมา

6. เวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้แบบสัมภาษณ์ จะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้น หากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมมีจำนวนมากก็ทำให้เสียเวลามากขึ้น

7. คำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิดรอบแรก มักเป็นคำตอบที่ยาวทำให้การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบต้องการ

8. ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม จะถูกตัดออกไปทั้ง ๆ ที่บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์

9. บางครั้งผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้ตอบคำถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบ ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

10. การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนในคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนและถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายต้องใช้แบบสอบถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องมีความชัดเจน ง่ายแก่การอ่านและผู้ตอบเข้าใจตรงกันในประเด็นคำถามเพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตรงประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ

## บริบทโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

### 1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ ที่ตั้ง 333 ถนนนวมินทร์ แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โทร.0-2510-1953, 0-2509-5578 website: <http://www.bodin2.ac.th> เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเนื้อที่ 22 ไร่ 3 งาน 12 ตารางวา

### 2. ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

#### 2.1 ภาระงานการสอน

ตารางที่ 3 ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษาจำแนกตามภาระงาน

สาขาวิชา	จำนวน (คน)	ภาระงานสอนเฉลี่ย (ชม./สัปดาห์)
1. บริหารการศึกษา	5	-
2. คณิตศาสตร์	28	20
3. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	44	20
4. ภาษาไทย	18	20
5. ภาษาต่างประเทศ	24	22
6. สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	25	18
7. ศิลปะ	12	20
8. สุขศึกษาและพลศึกษา	14	19
9. การงานอาชีพ	13	20
10. แนะแนว	9	19
<b>รวม</b>	<b>192</b>	

## 2.2 ข้อมูลครูและบุคลากร

ตารางที่ 4 ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษาจำแนกตามภาระงาน

บุคลากรในโรงเรียน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ครูอัตราจ้าง	เจ้าหน้าที่อื่น ๆ
ปีการศึกษา 2562	5	195	-	36
ปีการศึกษา 2563	5	184	-	38
ปีการศึกษา 2564	5	192	-	32

## 2.3 ข้อมูลจำนวนบุคลากรและวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 5 ข้อมูลบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ประเภทบุคลากร	เพศ		ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี
ผู้อำนวยการ	1	-	-	-	1
รองผู้อำนวยการ	2	2	-	1	3
ครูประจำการ	57	133	-	127	65
ลูกจ้างชั่วคราว	10	13	23	-	-
รวม	72	148	23	128	69

## 2.4 ข้อมูลวุฒิการศึกษาและวิทยฐานะ

ตารางที่ 6 ข้อมูลบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษาและวิทยฐานะ

กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมแนะแนว	วุฒิการศึกษา				วิทยฐานะ				
	ป.เอก	ป.โท	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี	คศ.4	คศ.3	คศ.2	คศ.1	ครูผู้ช่วย
1. บริหารการศึกษา	1	3	1	-	-	4	1	-	-
2. คณิตศาสตร์	-	8	20	-	-	4	5	13	6
3. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1	19	24	-	-	6	17	15	6
4. ภาษาไทย	-	7	11	-	-	1	9	6	2
5. ภาษาต่างประเทศ	-	6	18	-	-	6	6	12	5



ตารางที่ 6 (ต่อ)

กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมแนะแนว	วุฒิการศึกษา				วิทยฐานะ				
	ป.เอก	ป.โท	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี	คศ.4	คศ.3	คศ.2	คศ.1	ครูผู้ช่วย
6. สังคมศึกษา	-	8	17	-	-	1	4	13	7
7. ศิลปะ	-	4	8	-	-	1	4	5	2
8. สุขศึกษาและพลศึกษา	-	3	11	-	-	4	2	6	2
9. การงานอาชีพ	-	5	8	-	-	2	2	5	4
10. แนะแนว	-	-	9	-	-	3	1	2	-
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>63</b>	<b>127</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>51</b>	<b>77</b>	<b>34</b>

### 3. ข้อมูลนักเรียน

3.1 จำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งสิ้น 128,959 คน

3.2 จำนวนนักเรียนในโรงเรียนทั้งสิ้น 3,788 คน (ตั้งแต่ปีการศึกษา 2562-2564)

ตารางที่ 7 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2562 - 2564

ระดับชั้น	จำนวนห้อง	ปีการศึกษา		
		2562	2563	2564
ม.1	15	595	627	623
ม.2	15	674	608	625
ม.3	15	682	676	608
ม.4	15	689	627	638
ม.5	15	661	686	616
ม.6	15	612	655	678
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>90</b>	<b>3,913</b>	<b>3,879</b>	<b>3,788</b>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สำเภารอด (2560: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก 2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ วิธีการศึกษาได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลกโดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน และใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตมัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาและประเมินความเหมาะสม และเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบหลักสำหรับการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักในภาพรวมการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีการปฏิบัติในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับสูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ด้านการจัดการสารสนเทศ ส่วนทั้งด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนพัฒนาโรงเรียน และด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง มีค่าใกล้เคียงกัน 2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) ด้านการวางแผนพัฒนาโรงเรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) ด้านการจัดการสารสนเทศ 5) ด้านการบริหารงานบุคคล 6) ด้านการบริหารงานวิชาการ 7) ด้านจัดการกระบวนการสนับสนุน 3. ทุกองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 100 ทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติ

นรารักษ์ ประจวบพรหม (2562: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) รับรองรูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งขั้นตอนวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน

ที่ 1 การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อสอบถามความเหมาะสมและความสอดคล้องของรูปแบบขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและรับรองความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อตรวจสอบและรับรองความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการอ่าน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) กลยุทธ์ 3) การสรรหาและพัฒนาครู และบุคลากร 4) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) กระบวนการบริหารจัดการ 7) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 8) ผลลัพธ์การดำเนินการ 2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความสอดคล้อง 3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและรับรองรูปแบบ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านการอ่านในเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

พิมพ์นารา เสาวนิตย์ (2562: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารระบบการประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารระบบการประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร 2) เพื่อตรวจสอบรูปแบบ การบริหารระบบการประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 พัฒนารูปแบบการบริหารระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพจากผู้ให้

ข้อมูลหลัก จำนวน 17 คน โดยวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารระบบประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารระบบประกันคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้วยการสนทนากลุ่ม จำนวน 16 คน ใช้แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ใช้สถิติในการวิจัยคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการบริหารระบบประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบการบริหารระบบประกันคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย 3 ประเด็น ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากร ประกอบด้วย 3 ประเด็น ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ประเด็น ด้านที่ 5 ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ในแต่ละด้านมีกระบวนการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การควบคุมคุณภาพ (วางแผน - Plan) ประกอบด้วย 4 ประเด็น ขั้นตอนที่ 2 การตรวจติดตามคุณภาพ (การดำเนินการ - Do) ประกอบด้วย 5 ประเด็น ขั้นตอนที่ 3 การประเมินคุณภาพ (ตรวจสอบและปรับปรุง S - See) ประกอบด้วย 3 ประเด็น 2) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารระบบประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบการบริหารระบบประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนที่สร้างขึ้น สรุปรูปแบบจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมตามองค์ประกอบ และกระบวนการบริหารระบบประกันคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด และสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารระบบประกันคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา

อมลรดา พุทธินันท์ (2563: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) สร้างคู่มือการปฏิบัติงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากนั้นใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างคู่มือการปฏิบัติงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การปฏิบัติได้จริง และตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการในโรงเรียน 3) กระบวนการบริหารงานวิชาการ 4) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 2. ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDJR พบว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบ มีความเหมาะสม ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.50) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 19 องค์ประกอบหลัก 114 ตัวบ่งชี้ ผู้บริหารสถานศึกษา และ/หรือหัวหน้างานวิชาการ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมทั้งหมด อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด 3. คู่มือการปฏิบัติงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้างานวิชาการมีความเห็นว่าเป็นเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด

สุประวีณ์ ทิพย์โพธิ์ (2563: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการโดยใช้แบบสอบถามผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 100 คน ศึกษากระบวนการบริหารงานวิชาการและปัจจัยส่งเสริมการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลงานยอดเยี่ยม จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและตรวจรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และขั้นตอนที่ 3 ทดลองและประเมินรูปแบบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ 1 แห่ง แล้วประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และอรรถประโยชน์จากผู้ใช่ ได้แก่ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 57 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก กระบวนการบริหารงานวิชาการ มี 4 ขั้นตอน และปัจจัยส่งเสริมการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัย 2) รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบ 1 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ มี 9 ด้าน องค์ประกอบ 2 กระบวนการบริหารงานวิชาการ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม องค์ประกอบ 3 ปัจจัยส่งเสริมการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะครู การทำงานเป็น

เครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ความร่วมมือของผู้ปกครอง และวัฒนธรรมองค์กร 3) ผลการประเมินรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และอรรถประโยชน์ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

เพ็ญจันทร์ อุปพงษ์ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ 2) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศ และ 3) ยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ 2) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสม โดยรวมในระดับมาก เมื่อจัดลำดับความเหมาะสมขององค์ประกอบทั้ง 7 ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์, การนำองค์การ, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดการกระบวนการ, ผลลัพธ์การดำเนินการ, การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตามลำดับ 3) รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยืนยันโดยการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเหมาะสม

ณัฐมนต์ ชาญเชิงคำ (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดกลุ่มองค์ประกอบ สามารถจัดกลุ่มได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (2) การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (3) การวางแผนกลยุทธ์ (4) การพัฒนาศักยภาพครู (5) การส่งเสริมการจัดการศึกษา (6) การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การนำเสนอรูปแบบ พบว่า ทั้ง 6 องค์ประกอบ 43 ตัว

แปร์ มีแนวทาง ทั้งหมด 89 แนวทาง 3) ผลการประเมินรูปแบบ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ยอมรับได้ตามเกณฑ์ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์

รัชต์ ไตรมาลัย (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการของสถาบันการอาชีวศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาและพัฒนารูปแบบและการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผลการศึกษาพบว่า 1) จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา 1.1 ด้านการบริหารวิชาการ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรในระดับปริญญาตรีแบบทวิภาคีให้สามารถรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 และความต้องการของสถานประกอบการ 1.2 ด้านการบริหารแผนงาน งบประมาณ ควรมีการวางแผนงบประมาณประจำปีและปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ 1.3 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนากระบวนการสร้างใจให้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นบุคลากรของสถาบัน และ 1.4 ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ควรมีการพัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายให้มีความชัดเจนและเป็นแบบเชิงกลยุทธ์มากขึ้น 2) แนวปฏิบัติแห่งความสำเร็จ 9 ประการ ได้แก่ 2.1 การนำเสนอคุณค่า โดยการสร้างคุณค่าที่ดีกว่าเดิม 2.2 การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยการศึกษากลุ่มเป้าหมายคือใครและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย 2.3 การส่งมอบความสำเร็จ ได้แก่ การส่งมอบโอกาสทางการศึกษา ส่งมอบผลงานทางวิชาการสู่สังคม 2.4 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการสื่อสารสร้างสรรค์ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี 2.5 ปัจจัยความพร้อมด้านทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร 2.6 การดำเนินกิจกรรมสำคัญในองค์กร มุ่งให้ความสำคัญในการผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ 2.7 การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางการศึกษาให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน 2.8 การปรับโครงสร้างต้นทุน โคนแสวงหาเงินทุนได้ด้วยตนเอง นอกเหนือจากเงินงบประมาณ และ 2.9 การได้มาของรายได้ โดยประเด็นหลักต้องสนับสนุนให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษา และ 3. รูปแบบการบริหารจัดการ คือ รูปแบบ H-A-P-G-I : Model for the Vocational Education Institute Strategy Management ประกอบด้วย 3.1 การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของสถาบันการ 3.2 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 3.3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล 3.4 สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย

ของการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและประเทศชาติ และ 3.5 การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษาและเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนเป็นประเทศไทย 4.0

วีระเดช ชาดา (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยพหุ กรณีโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ 3 โรงเรียน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยนำข้อมูลจากระยะที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ด้วยการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษา 2) โครงสร้างการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 3) ขอบข่ายงานการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ 4) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษได้อยู่ในระดับมาก มีผลการประเมินความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศผ่านเกณฑ์ คือ มีคะแนน 351 คะแนนขึ้นไป และความพึงพอใจของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษไปใช้ในสถานศึกษา มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าความพึงพอใจสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ด้านคณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

สันติชัย ไข่มุขชื่น (2561: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงาน



คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการพัฒนาผู้เรียน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ มี 50 ประเด็น (2) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มี 45 ประเด็น (3) ด้านการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร มี 45 ประเด็น (4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มี 45 ประเด็น (5) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน มี 45 ประเด็น (6) ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม มี 45 ประเด็น และ (7) ด้านการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษา มี 45 ประเด็น โดยในองค์ประกอบแต่ละด้านมีกระบวนการบริหารจัดการตามหลักวงจรคุณภาพ 4 ขั้นตอน และ 15 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย (1) การวางแผน มี 6 ขั้นตอนย่อย (2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มี 4 ขั้นตอนย่อย (3) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน มี 2 ขั้นตอนย่อย และ (4) การแก้ไขพัฒนาระบบ มี 3 ขั้นตอนย่อย รวมทั้ง 320 ประเด็น 2) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารนวัตกรรมการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและมีขั้นตอนเหมือนกับรูปแบบที่สร้างขึ้นตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

อร่าม วัฒนะ (2561: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) คุณภาพครู (3) การวางแผนกลยุทธ์ (4) เครือข่ายความร่วมมือ (5) คุณภาพนักเรียน (6) การบริหารจัดการ (7) การพัฒนาบุคลากร 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความถูกต้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

พุทธิภา เหล็กคองสันเทียะ (2562: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สร้างและประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา 4) ด้านการบริหารหลักสูตร และ 5) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มีองค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านคุณภาพนักเรียน (2) ด้านคุณภาพครู (3) ด้านคุณภาพการจัดการ (4) ด้านการบริหารหลักสูตร และ (5) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

บัณฑิต ประสิทธิ์นอก (2562: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 3) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารองค์กร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Stephen (2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Benchmarking the NAAC Accreditation Model มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบจุดเด่นเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาของรูปแบบของคณะกรรมการประเมินและประกันคุณภาพแห่งชาติ (National Accreditation and Assessment Council : NAAC) กับรูปแบบ MBNQA ซึ่งทั้ง 2 รูปแบบมีกระบวนการแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย แต่ในด้านการประเมินของทั้ง 2 มีความแตกต่างกันมากในเรื่องของเกณฑ์ และค่าคะแนนนั้นคือ รูปแบบ MBNQA

ให้ค่าคะแนนสำหรับผลลัพธ์ด้านองค์กร คิดเป็น 45% ในขณะที่รูปแบบของ NAAC ไม่ได้กำหนดเกณฑ์และค่าคะแนนสำหรับผลลัพธ์ด้านองค์กร นอกจากนี้รูปแบบ NAAC ไม่ได้พิจารณาด้านภาวะผู้นำเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยนำเข้า เกณฑ์และค่าคะแนนตามรูปแบบ NAAC แบ่งออกเป็นด้านปัจจัยนำเข้า 3 ส่วน คือ หลักสูตร 15 คะแนน การจัดองค์กรและการบริหาร 10 คะแนน ส่วนด้านกระบวนการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การสอน การเรียนรู้ และการประเมินผล 30 คะแนน การวิจัย การให้คำปรึกษาและการขยายผล 10 คะแนน การสนับสนุนนักเรียนและความก้าวหน้า 10 คะแนน และด้านการสนับสนุน คือ การปฏิบัติเกี่ยวกับสุขอนามัย 10 คะแนน ซึ่งสามารถนำเข้ามารวมอยู่ในด้านปัจจัยนำเข้าหรือด้านกระบวนการ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของผู้รับการประเมิน คะแนนรวมทั้งสิ้น 100 คะแนน หลังจากทำการเปรียบเทียบข้อดีข้อเด่นของรูปแบบทั้งสอง ผู้วิจัยจึงเสนอรูปแบบการจัดการด้านการศึกษาโดยอาศัยองค์ประกอบของเดิมมากที่สุด และเสนอจัดค่าคะแนนให้มีความสำคัญเท่ากันทั้งด้านปัจจัย กระบวนการและผลลัพธ์ และให้รูปแบบใหม่เป็นรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและสามารถปฏิบัติได้

Fritz (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District” ได้ทำการศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาที่มีการนำ TQM มาใช้งานอย่างน้อย 5 ปี มีนักเรียน ประมาณ 13,000 คน จาก 14 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารคณะกรรมการโรงเรียน ครู ผู้สนับสนุนผู้ปกครอง พบว่า TQM ได้ถูกกำหนดจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและเริ่มต้นจากรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน มาจนกระทั่งถึงครูผู้สอน ทั้งระดับมัธยมและประถมศึกษา กระบวนการที่ใช้ในการนำ TQM เข้าไปใช้งานในโรงเรียนมีทั้งผู้ใช้บริหารใหม่ ฝึกอบรมครู มีการปรับปรุงทุกชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง มีสถาบันอบรมภาวะผู้นำของเขตพื้นที่และจัดให้มีการประชุมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประจำปี มีคำสั่งให้ผู้บริหารทุกระดับต้องเดาเข้าถึง TQM ส่วนระดับครูผู้สอนให้เป็นทางเลือก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองเห็นว่า บุคลากรในเขตพื้นที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง TQM แต่บุคลากรเหล่านี้เชื่อว่าบุคคลภายนอกไม่เข้าใจในเรื่องของ TQM แต่อย่างไรก็ตามผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจสูงกับเขตพื้นที่ นอกจากนี้เมื่อนำ TQM เข้ามาใช้งาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมเชิงบวกในโรงเรียน มีอัตราการลาออกต่ำ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ แต่ก็มีสิ่งที่ทำหายในเรื่องของเวลา การต่อต้านและการยอมรับ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

Zimbalist (2001) ได้วิจัยเรื่องกลไกของการเปลี่ยนแปลงองค์การ: ศึกษาโรงเรียนที่มีชื่อเสียงที่มีวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ มีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การและผู้นำ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) กำหนดเงื่อนไขที่ถูกต้อง 2) สร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างทีมงานที่มีความรู้ 4) ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ 5) วางแผนในการเปลี่ยนแปลง 6) สื่อสารวิสัยทัศน์ 7) สร้าง

ผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ 8) กำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง 9) ประเมินความสำเร็จเบื้องต้น 10) ประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลง และ 11) สนับสนุนและรักษาความสามารถนั้น

Fulstonschools (2003) ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการบริหาร 65 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การวางแผนกระบวนการสนับสนุนการศึกษา 5) ทรัพยากรบุคคล และ 6) ผลการปฏิบัติงาน

Dettmann (2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สนับสนุนที่มีต่อการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้ในมหาวิทยาลัยวิสคอนซิล ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มผู้บริหารการศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้มากกว่า 2 กลุ่ม และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มุมมองเชิงบวกต่อการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้ ดังนี้ 1) มุมมองเชิงบวกต่อการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้มีดังต่อไปนี้ เป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ เป็นภาพลักษณ์ในเชิงบวก เป็นเส้นทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารกันมากขึ้น 2) มุมมองเชิงลบต่อการนำเครื่องมือ MBNQA มาใช้ดังต่อไปนี้ มีการใช้ในการสร้างโอกาสที่สูงมีการเรียนและการฝึกอบรม ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ภาระงานเพิ่มขึ้น ความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างรางวัลและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีขอบเขตของการทำงานกว้างมาก ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่มขึ้น การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามรูปแบบของเครื่องมือ MBNQA และลูกจ้างไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศทั้งในและต่างประเทศ พบว่าปัจจัยในการดำเนินการที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษารูปแบบการทำงานและบุคลากร คือ ภาวะผู้นำ ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากร โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม และปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ จากการกระจายอำนาจ แรงจูงใจการสร้างวิสัยทัศน์ การบริหารบุคลากร การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งแนวคิดในการจัดการสถานศึกษาเพื่อให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ต่างก็ต่างก็มีจุดเน้นในการพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของตนเองและเกณฑ์คุณภาพต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องมีปัจจัยองค์ประกอบหลักและวิธีการในการบริหารสถานศึกษาที่หลากหลาย ทั้งด้านผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากรและปัจจัยอื่นๆ ที่นำไปสู่สู่ความเป็นเลิศทั้งสิ้น ซึ่งองค์ประกอบทุกตัวเป็นกลไกสำคัญในการ

ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ McKinsey 7-S Model รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ ประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) รวมถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและนักการศึกษา เพื่อ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพ การเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2