

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน
ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

สลิตรัตน์ พลอยประดับ

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิงหาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ สติรัตน์ พลอยประดับ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

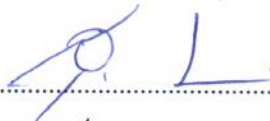
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สมพงษ์ ปิ่นหูน)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)


.....กรรมการ
(ดร.สมพงษ์ ปิ่นหูน)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โภคชัยะวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่.....๖.....เดือน.....กุมภาพันธ์.....พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแก้ไข
ข้อบกพร่องอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และ ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่่น อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทาง
ในการศึกษา รวมทั้งได้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ ขอขอบคุณ
รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญู ธีระวณิชตระกูล
ดร.วิโรจน์ ชมภู ดร.วัลยา ภูมิภักดีพรรณ และดร.พัชรี ศรีอยสกุล จึงขอกราบขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่ได้ชี้แนะและวางรากฐานการศึกษา
และทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือในการทำงานคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ จนทำให้ผู้วิจัยทำงานนิพนธ์นี้สำเร็จ
ไปได้ด้วยดี และได้รับความสำเร็จในการศึกษาสมความตั้งใจ

สถิลรัตน์ พลอยประดับ

56820019: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหาร/ ศักยภาพทางการแข่งขัน

สถิลรัตน์ พลอยประดับ: รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง (STRATEGIC ADMINISTRATION MODEL FOR ENHANCING POTENTIALS OF SECONDARY PRIVATE SCHOOLS COMPETITION IN EAST REGION) คณะกรรมการควบคุมคณบดีนิพนธ์: สุเมธ งามกนก, กศ.ด., สมพงษ์ ปิ่นหุ่น, ค.ด. 390 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาสภาพปัจจุบันศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง 2)เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1) ศึกษารูปแบบการบริหาร โรงเรียนใช้วิธีการสัมภาษณ์ 2) พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้แบบสอบถามครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรม LISREL 3)สร้าง และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรม LISREL

ผลการวิจัยพบว่า

1. ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่อิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี Chi-square = 632.22, ค่า p = 0.00, ค่า df = 305, ค่า $\chi^2/df = 2.07$, ค่า NFI = 0.98, ค่า GFI = 0.95, ค่า AGFI = 0.90, ค่า RMSEA = 0.04, ค่า RMR = 0.01 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) โมเดลที่พัฒนาแล้วมีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน

เอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบาย

ความแปรปรวนของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันได้ร้อยละ 95

3. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 กลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การนำองค์กร มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) แรงจูงใจในงาน กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 4 องค์กรคุณภาพ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพวิชาการ 2) โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

56820019: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ADMINISTRATION MODEL / ENHANCING POTENTIALS

SALINRAT PLOYPRADAP: STRATEGIC ADMINISTRATION MODEL FOR ENHANCING POTENTIALS OF SECONDARY PRIVATE SCHOOLS COMPETITION IN EAST REGION. ADVISORY COMMITTEE: SUMET NGAMKANOK, Ed.D. SOMPONG PANHOON, Ph.D. 390 P. 2018.

The purposes of this research were as follows: 1) to investigate the current state of competitive potentials among private secondary schools in the eastern region, 2) to develop a causal relationship model of a strategic management for enhancing the competitiveness of private secondary schools in the eastern region, and 3) to develop a strategic management model for enhancing the competitiveness of private secondary schools in the eastern region. The research process consisted of three steps: (1) studying the models of secondary school administration by interviewing five experienced administrators and experts in private schools administration, (2) developing a causal relationship model and strategic management model of private secondary school in the eastern region by collecting the data from 660 private school teachers who were sampled by multi-stage sampling, and the data was analyzed for congruency by using a statistical package, and (3) assessing suitability and feasibility of the strategic management model for enhancing competitive potentials of private secondary schools in the eastern region through individual self-assessment from opinion of 12 experts who were purposively selected. Statistics used in the data analyse were frequency, percentage, Mean, Standard Deviation, and correlation coefficient value. Confirmatory component analysis was done by using a statistical package. The results were as follows:

1. Competitive potentials of private secondary schools in the eastern region were found at a high level both in general and each aspect.
2. The development of causal relationship model in order to find factors influencing administration of competitive potentials of private secondary school in the eastern region showed that the model was consistent with the empirical data with Chi-square = 632.22, $df = 305$, CMIN/DF = 2.07, NFI = 0.98, GFI = 0.95, RMSEA = 0.04, RMR = 0.01. All developed

variables in the model statistically and significantly influenced potentials for competition of private secondary schools in the eastern region. The factors accounted for 95% of variances of strategic administration for enhancing competitive potentials.

3. The causal relationship model of a strategic management for enhancing the competitiveness of private secondary schools in the eastern region consisted of four strategies and eight components. Strategy 1 which was organization leadership had two components, namely leadership of change and strategic planning. Leadership of change consisted of four indicators and 34 operational methods. Strategic planning contained three indicators and 28 operational methods. Strategy 2 which was human resource management had two components: job motivation and organization culture. Job motivation consisted of four indicators and 44 operational methods. Organization culture had two indicators and 31 operational methods. Strategy 3 which was knowledge management was made up of two components: knowledge organization and organization identity. Knowledge organization had four indicators and 41 operational methods. Organization identity had two indicators and nine operational methods. Strategy 4 which was quality organization had two components which were academic quality and international standard school. Academic quality consisted of five indicators and 38 operational methods. International standard school had three indicators and 20 operational methods as well as improvement and development. Overall, the strategic administrations for enhancing competitive potentials of private secondary school in the eastern region were highly suitable and feasible.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน	20
ศักยภาพและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	27
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558.....	54
ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน	64
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา.....	193
โมเดลสมการ โครงสร้าง	201
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	205
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	231
การดำเนินการวิจัย	231
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	232
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	234
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	236

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	237
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ	244
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	244
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.	249
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	249
ผลการวิจัย	251
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.	294
สรุปผล	295
อภิปรายผล	298
ข้อเสนอแนะ.....	319
บรรณานุกรม	321
ภาคผนวก	339
ภาคผนวก ก.....	340
ภาคผนวก ข.....	349
ภาคผนวก ค.....	369
ภาคผนวก ง.....	373
ภาคผนวก จ	379
ประวัติย่อของผู้วิจัย	390

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความได้เปรียบในการแข่งขันจากกิจกรรมที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร	39
2	องค์ประกอบศักยภาพทางการแข่งขัน	53
3	ผลการศึกษาวเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐพ.ศ. 2558; PMQA.....	55
4	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออก.....	65
5	ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล	72
6	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	82
7	ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจของทฤษฎีสองปัจจัย.....	98
8	องค์ประกอบแรงจูงใจในงาน	102
9	องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร	119
10	องค์ประกอบเอกลักษณ์องค์กร.....	132
11	องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	150
12	องค์ประกอบคุณภาพวิชาการ	159
13	เป้าหมายคุณภาพผู้เรียนในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	117
14	องค์ประกอบกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	192
15	ดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล.....	212
16	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ครูจากโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ปีการศึกษา 2560	235
17	โครงสร้างของแบบสอบถาม	241
18	ความถี่ของตัวบ่งชี้ศักยภาพทางการแข่งขันของ โรงเรียนเอกชน	253
19	ความถี่ของปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ได้จากการสัมภาษณ์	254
20	ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	256
21	ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	257
22	ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน	259
23	ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยแรงจูงใจในงาน	260
24	ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร	261

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ	263
26	ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล	264
27	ตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	267
28	ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้	269
29	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรปัจจัยศักยภาพทางการแข่งขัน.....	274
30	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	276
31	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้.....	278
32	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ แรงจูงใจในงาน	280
33	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน.....	282
34	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร	284
35	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	286
36	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ คุณภาพงานวิชาการ.....	288
37	ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลจากกรอบแนวคิดการวิจัย	292

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างความสามารถเปรียบเทียบ ทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา	9
2 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน	36
3 แหล่งอิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อผู้บังคับบัญชา.....	76
4 กรอบแนวคิดการบูรณาการการศึกษาภาวะผู้นำ.....	81
5 วงจรการจูงใจ.....	83
6 โมเดลทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย.....	93
7 ความสัมพันธ์ในการกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษา.....	128
8 ความสัมพันธ์ของอัตลักษณ์ผู้เรียน และเอกลักษณ์สถานศึกษา.....	129
9 ระบบย่อยด้านองค์กร	140
10 การใช้เครื่องมือทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ	184
11 ขั้นตอนการพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้างเชิงเส้น	211
12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	232
13 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงศักยภาพทางการแข่งขัน.....	275
14 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	277
15 ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้.....	279
16 ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝงแรงจูงใจในงาน.....	281
17 ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน	283
18 ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝง เอกลักษณ์องค์กร	285
19 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล	287
20 ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงคุณภาพงานวิชาการ	289
21 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามกรอบแนวคิดการวิจัย	291

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มาตรฐานในการจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องพิจารณาถึงการรวมกลุ่มของประชาคมอาเซียน ซึ่งการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 12 ในเดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2550 ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ ผู้นำอาเซียนได้ตกลงเพื่อให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558 รวมทั้งมีการจัดโครงสร้างองค์กรของอาเซียนเพื่อรองรับภารกิจและพันธกิจ รวมทั้งแปลงสภาพอาเซียนจากองค์กรที่มีการรวมตัวหรือร่วมมือกันอย่างหลวม ๆ เพื่อสร้างและพัฒนาสู่สภาพการเป็น “นิติบุคคล” ซึ่งเป็นที่มาของการนำหลักการนี้ไปร่างเป็น “กฎบัตรอาเซียน” ซึ่งทำหน้าที่เป็น “ธรรมนูญ” การบริหารปกครอง กลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ซึ่งผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียวกันดังปรากฏตามสโลแกนที่ว่า “สิบชาติ หนึ่งอาเซียน” หรือ “ประชาคมอาเซียน” โดยประชาคมอาเซียนประกอบด้วยความร่วมมือ 3 เสาหลัก คือ ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน (ASEAN security community: ASC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN economic community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN socio-cultural community: ASCC) จากวิสัยทัศน์อาเซียนปี ค.ศ. 2020 ที่กล่าวถึงความมั่นคงของมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างอัตลักษณ์วัฒนธรรมอาเซียน โดยมีแผนปฏิบัติการซึ่งครอบคลุมความร่วมมือในหลายสาขา เช่น การพัฒนาชนบท สิ่งแวดล้อมศึกษา วัฒนธรรม และเยาวชน เป็นต้น

ดังนั้น การที่จะก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็งได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งควรจะมีความรู้และศักยภาพที่สูงขึ้น เท่าเทียมกันมากขึ้นและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในภูมิภาค การศึกษานั้นจัดอยู่ในประชาคมสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญที่จะส่งเสริมให้ประชาคมด้านอื่น ๆ มีความเข้มแข็ง เนื่องจากการศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาในทุก ๆ ด้านความสำคัญของการศึกษาในการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียน ปรากฏเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนในปฏิญญาว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียนที่ได้เน้นย้ำความสำคัญของการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำอาเซียนบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียน (ชลวิทย์ เจริญจิตต์ และชัยวัชร พรหมจิตติพงษ์, 2554, หน้า 65-66)

สถานศึกษาของรัฐและเอกชนต่างมีการแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับการรองรับการตรวจประเมินคุณภาพภายในและภายนอกตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษา และนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งมีศักยภาพทางการแข่งขัน ซึ่งสถานศึกษาเอกชนจะต้องแข่งขันกับสถานศึกษาของรัฐรวมทั้งสถานศึกษาเอกชนด้วยกัน ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยการแข่งขันที่มีความรุนแรง ตัวแปรสำคัญสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนให้มีความมาตรฐานและมีคุณภาพตัวแปรหนึ่งที่สำคัญก็คือ เรื่องปัญหาการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวโดยสภาพการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เป็นจริงของโรงเรียนเอกชน เนื่องจากมิได้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับงบลงทุน เช่น ค่าซ่อมแซมอาคารเรียนและค่าอุปกรณ์ทางการศึกษา เป็นต้น ประกอบกับจำนวนนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีแนวโน้มลดลงส่งผลต่อรายได้ของโรงเรียนเอกชนไม่เพียงพอในการดำเนินงาน (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2551, หน้า 19)

การจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาได้รับผลกระทบมากขึ้น ซึ่ง เยาวเรศ จิตต์ตรง (2556) ได้กล่าวว่า ผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะเป็นวัฒนธรรมใหม่ของสังคมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในสภาพปัจจุบันบริบทของโลกได้มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรต่าง ๆ จึงมีการแข่งขันกันสูงเพื่อแย่งชิงความเป็นเลิศ ทำให้มีผลถึงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังจะเห็นได้จากการประเมินคุณภาพและการรับรองมาตรฐานการศึกษาในรอบแรก ที่สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ผ่านการประเมิน ส่วนในการประเมินรอบที่สองของ สมศ. พบว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 22,425 แห่ง มีร้อยละ 79.7 ที่ได้มาตรฐาน และค่าร้อยละ 20.3 ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2552; สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง, 2556, หน้า 3) รวมถึงการประเมินคุณภาพและการรับรองมาตรฐานการศึกษารอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) สมศ. ได้ดำเนินการประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 7,985 แห่ง ได้รับการรับรอง 5,690 แห่ง โดยเหตุผลหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เนื่องจากไม่ผ่านการประเมินในตัวบ่งชี้ที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน คือ มีคะแนนการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับต่ำ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2555)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น มีผลทำให้การตัดสินใจเลือกสถานศึกษาของผู้ปกครองมีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น และจากนโยบายการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนช่วยรัฐบาลในด้านการจัดการศึกษามากขึ้น สถานศึกษาเอกชนบางแห่งสามารถจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพดีกว่า

สถานศึกษาของรัฐบาล (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2539; สิรินพร วิทิตสุภากุล, 2556, หน้า 2) แต่ถึงอย่างไรก็ตาม โรงเรียนเอกชนกลับประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอีกมากมาย ซึ่งมีรายงานผลการประชุม ที่พบว่า โรงเรียนเอกชนมีปัญหาการประสานงาน การสั่งการ และบริการในสถานศึกษาเอกชน เกิดความสับสนและล่าช้า มีปัญหาการให้เงินอุดหนุน แก่โรงเรียนเอกชน บางแห่งมีฐานะการเงินทรุดลง โดยเฉพาะ โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากรายได้ค่าธรรมเนียมลดลง และการศึกษายังพบอีกว่าโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ระบบ การบริหารยังเป็นเจ้าของคนเดียวมากกว่าคณะบุคคล รวมทั้งขาดการจัดทำแผนการบริหารและ พัฒนาโรงเรียนที่เป็นระบบ นอกจากนี้ ยังไม่สามารถจ่ายเงินเดือนครูที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากการปรับ อัตราเงินเดือนของครูในภาครัฐได้และเป็นผลให้เกิดการลาออกไปเพื่อสมัครงานราชการหรือ ประกอบอาชีพอื่น ซึ่งเป็นผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านกำลังคนในสถานศึกษาเอกชน (สมาคมสภาการศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2555)

สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ โรงเรียน ก็คือ ผู้บริหาร โรงเรียน เนื่องจากเป็นผู้วาง กรอบ และกำหนดทิศทาง และนโยบายการบริหาร โรงเรียน ตลอดจนบังคับบัญชาครูผู้สอนใน โรงเรียน ทั้งนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนจะบริหาร โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย ต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร ความสามารถในการบริหารความเชื่อของผู้บริหาร 2) พฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม และ 3) บริบทของโรงเรียน ได้แก่ ขนาด ของโรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมของครู แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศของ โรงเรียนและสถานะเศรษฐกิจทางสังคมภายนอก ที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ (Hoy & Miskel, 1991) และจากรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เรื่องความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้อัตนัย การศึกษาขั้นพื้นฐานปี พ.ศ. 2551-2552 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 ก, หน้า 77) พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ในเกือบทุกด้าน โดยลักษณะของผู้บริหารและกระบวนการของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการบริหาร การนิเทศ การบริหารการดำเนินการในบริบทองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา จึงกล่าวได้ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต้องมี ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ปัจจัยหนึ่ง (Cherrington, 1994) สอดคล้องกับรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) พบว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ โรงเรียน

ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และ ศิลปมาบริหารงานวิชาการ เพื่อจัดกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียน

การสอน เนื่องจากเป็นจุดหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จของโรงเรียน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2556 หน้า 35) ดังนั้น ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการจึงเป็นการพัฒนากิจกรรมและภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่ง เป็นผลผลิตที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา (เพชริน สงค์ประเสริฐ, 2550, หน้า 10) ในขณะเดียวกัน ปัจจัยโรงเรียนมาตรฐานสากลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน ซึ่งเป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

ในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ อัญญรัตน์ บำรุงราษฎร์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับการบริหารจัดการ พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการ โรงเรียน สอดคล้องกับปิติพงษ์ วรรณรี (2551) และนฤมล บุญพิมพ์ (2553) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับการบริหารจัดการ โรงเรียน พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการบริหารงานในโรงเรียน ในขณะเดียวกัน ปัจจัยแรงจูงใจสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางและแนวทางเดียวกัน ทำให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551; จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 213) ปัจจัยการจูงใจจึงเป็นสภาวะภายในซึ่งเป็นเหตุให้แต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกไปในทางที่แน่ใจว่าจะทำให้เป้าหมายสำเร็จ และการเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลมากเท่าใด ก็ยังเป็นผลดีต่อองค์กรมากขึ้น (วิเชียร วิทย์อุดม, 2558, หน้า 13) เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารและพฤติกรรมของพนักงานจะเป็นสื่อกลางสำคัญนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์กรจึงดำเนินวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน (Various employment practice) เพื่อควบคุมและทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร (Greenberg & Baron, 2003, p. 526)

อย่างไรก็ตาม การแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนแต่ละแห่งต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการด้านการศึกษาให้ครอบคลุมและดียิ่งขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่างในภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตาของผู้ปกครอง มีการพัฒนาในด้านสถานที่ให้มีบรรยากาศที่เหมาะสม มีบริการรถรับส่งเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลจากโรงเรียน เพื่อเป็นการขยายฐานกลุ่มนักเรียนที่จะเข้ามาเรียนในโรงเรียนเอกชนให้มี

จำนวนที่มากขึ้น โรงเรียนบางแห่งมีการจัดการเรียนการสอนแบบสองภาษา รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งผลโดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและส่งผลต่อพัฒนาการในด้านต่าง ๆ สอดคล้อง การศึกษาของอกินันท์ ทรัพย์ชนมัน (2554) ที่พบว่า โดยภาพรวม โรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนระดับอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่ที่ทำการศึกษา โรงเรียนดำเนินงานทางการตลาดในระดับที่ผู้ปกครองพอใจในทุกด้าน โดยส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในอันดับสูงสุด ในส่วนของภาพลักษณ์โรงเรียนพบว่าผู้ปกครองส่วนใหญ่รับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์โรงเรียนในระดับพอใจทุกด้าน โดยด้านเอกลักษณ์ขององค์กรอยู่ในอันดับสูงสุดและความภักดีของผู้ปกครอง พบว่า ความภักดีของผู้ปกครองส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใจทุกด้าน สอดคล้องกับรัชณี ชังชู (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ผลจากการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนควรประกอบด้วย คณะกรรมการ โรงเรียนควบคุมดูแลส่งเสริมการบริหาร โรงเรียน โครงสร้างของระบบการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา การกิจของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล กลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป การบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานจะมีความรับผิดชอบภาระงานในรูปคณะกรรมการ ในด้านการศึกษาความเป็นไปของรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) ส่วนโรงเรียนเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$ และ 4.05) ส่วนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของทุกกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่ม มีความเหมาะสมความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียน ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความเห็นว่า โครงสร้างการบริหารและการบริหารทั่วไปมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความต้องการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยจะทำให้สถานศึกษาเอกชนนำผลของการศึกษาไปใช้ในการตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน นักเรียนและชุมชนรอบข้างของโรงเรียนให้เกิดความพึงพอใจในการบริหารจัดการ รวมทั้งนำผลของการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาในการสร้างคุณภาพ มาตรฐานและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคตต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นอย่างไร
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้าง ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน เอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทาง การแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย ได้วิธีการและรูปแบบ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษา ให้มีคุณภาพ มีมาตรฐาน เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้ปกครอง และส่งผลต่อชื่อเสียงของสถานศึกษาในอนาคต
2. โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้สำหรับ การวางแผนกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมทำให้เกิดความแข็งแกร่ง ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา
3. หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานด้านการศึกษา สามารถทราบความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน โดยนำความต้องการและแนวทางการบริหารงาน ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากการจัด การศึกษาของสถานศึกษา ไปพิจารณาในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ และการกำหนดนโยบายด้าน การศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานอันส่งผลต่อ

ผู้เรียนซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญในการใช้ความรู้ความสามารถในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและใช้ความรู้ที่มีในการช่วยกันพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาและสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพทางการแข่งขันซึ่งเป็นตัวแปรของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตามแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันนั้นพิจารณาได้จาก

1.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน ศึกษาตามแนวคิดของธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2548), ณัฐยา สตินระการผล และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานานนท์ (2557), วิทยา ด้านธำรงกุล (2546), Porter (2005) และ Fehr and Falk (1999)

1.2 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง ศึกษาตามแนวคิดของธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2548), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552), Aaker (2005), ณัฐยา สตินระการผล และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานานนท์ (2557), Porter (2005) และ Fehr and Falk (1999)

1.3 คุณภาพการให้บริการ ศึกษาตามแนวคิดของธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2548), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552), วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) และ Aaker (2005)

1.4 นวัตกรรมทางการแข่งขัน ศึกษาตามแนวคิดของชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546), ผุสดี ผลสารัมย์ (2541), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) และ Aaker (2005)

1.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้ทรงคุณวุฒิ

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อันเป็นตัวแปรต้นของการวิจัยนี้มีรายละเอียด คือ

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรนี้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดโดยวิธีการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Likert (1961), House (1971), Robbin (1997), Gibson, Ivancevice and Donnelly (1997), Ratzburg (1999), Yukl (2002); Stogdill (1948), ณัฐภูพันธ์ เขจรนันท์ (2551), แก้วตา ผู้พิพัฒน์พงศ์ (2558), วิเชียร วิทย์อุดม (2558) และวันชัย ปานจันทร์ (2551)

2.2 แรงจูงใจในงานตัวแปรนี้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดโดยวิธีการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Hackman and Oldham (1998), Shermerhern (2004), Samuel and Certo (2006), Portor

(1968), Adams (1963), Shermerhora (2002), Alderfer Herzberg Skinner (1969); Leary and Wilson (1987), เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2558) และวิเชียร วิทยอุดม (2558)

2.3 วัฒนธรรมองค์การ เพื่อการแข่งขัน ตัวแปรนี้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดโดยวิธีการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999), Tronpenaars and Hampden-Tirner (2004), Deal and Kennedy (1982), Handy (1991), Draft (2002), Patterson (1986), พัชสิทธิ์ ชมพูคำ (2552), สมจินตนา คุ่มภัย (2553), อภิญญา แจ่มแจ้ง (2551), มาลัย ปู่ฟ้า (2558) และวรรณิสา ลิเพ็ญ (2557)

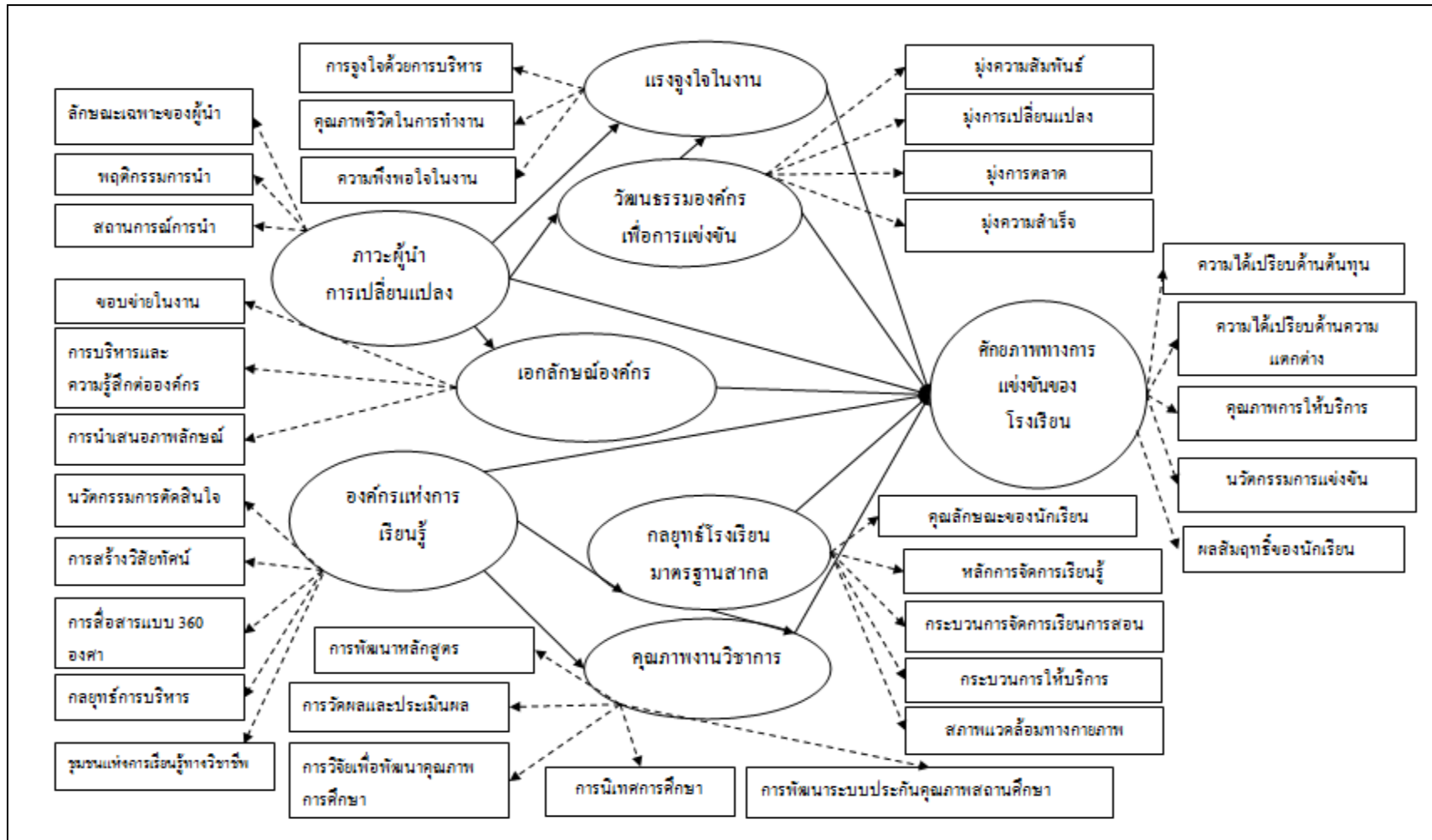
2.4 เอกลักษณะองค์กร ตัวแปรนี้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดโดยวิธีการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Alvesson and Empson (2008), Margoris and Hansen (201), Hatch and Schultz (1997), ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2557), ทองพรรณ ปัญญาอุดมกุล (2556), Gioia et al. (2010) และ Ma and Lai (2016)

2.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ตัวแปรนี้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดโดยวิธีการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Phillips (2003), Daft (1997), Gephart and Marsick (1996), Yukl (2006), Cotae (2010), Marquardt (2011), Schermarhorn (2002), บดินทร์ วิจารณ์ (2552), ชัชวาล วงศ์ประเสริฐ (2548) และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546)

2.6 คุณภาพงานวิชาการตัวแปรนี้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดโดยวิธีการสังเคราะห์จากแนวคิดของรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556), สนธิรัก เทพเรณู และคณะ (2548), คัมภีร์ สุดแท้ (2553), สจิวรรณ ทรรพวุธ (2555), เขาวดี เล็กกุล (2553), กรวรรณ จันทน์ผา (2549), วัชรินทร์ ปะนามะเก (2558) และเดือนใจ รักษาพงศ์ (2551)

2.7 กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลตัวแปรนี้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดโดยวิธีการสังเคราะห์จากแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553), กระทรวงศึกษาธิการ (2552), ธณภณ บุญพลอย (2556), ราตรี ศรีไพวรรณ และพฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ (2553), กษมา ทองเอื้อ (2555), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546) และสมพงษ์ อัสวริยชิปดี (2557)

โดยกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัยไว้ 2 ด้าน ด้วยกัน คือ

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ในการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่ครอบคลุมในเรื่อง ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และการเรียนรู้ภายใน ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัยโดยใช้แนวคิดทฤษฎี ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) แรงจูงใจในงาน 3) วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน 4) เอกลักษ์ณ์องค์กร 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) คุณภาพวิชาการ 7) กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล และ 8) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูล ในการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 กลุ่มเป้าหมาย ที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ด้านการศึกษา ด้านการตลาด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.2 ผู้ให้ข้อมูล ที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ โดยแบ่งเป็น

2.1.2.1 ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน

2.1.2.2 ศิษยานุศิษย์ ในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน

2.1.2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จำนวน 5 คน

2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูจากโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2560 7 จังหวัด จาก 112 โรงเรียน จำนวน 6,098 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูจากโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 660 คน ซึ่งจำนวนของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการเก็บข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนใน 7 จังหวัด รวม 660 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

2.3 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูล ในการตรวจสอบและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.3.1 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ด้านการศึกษา ด้านการตลาด ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3.2 ผู้ให้ข้อมูล ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จากผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ โดยแบ่งเป็น

2.3.2.1 ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน

2.3.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 คน

2.3.2.3 ศิษยานุศิษย์ สำนักงานพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน

2.3.2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และด้านการตลาด จำนวน 2 คน

2.3.2.5 ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน จำนวน 4 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันโดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในงาน เอกลักษณ์องค์กร คุณภาพงานวิชาการ และโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่ ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและก่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่สถานศึกษาต้องการ

3. ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่มีความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ มีความได้เปรียบด้านต้นทุน โดยต้นทุนที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่เหมาะสมและ เกิดความคุ้มค่าในการบริหารงาน มีความได้เปรียบด้านความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม มีมาตรฐานและมีคุณภาพการให้บริการที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการบริหารจัดการ และมีการสร้างนวัตกรรมการแข่งขันที่เน้นให้เกิดการแข่งขันที่เหนือกว่า คู่แข่งและสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานในระยะยาว แบ่งได้ ดังนี้

3.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน หมายถึง การใช้งบประมาณและสถานที่ของตนเอง ในการสร้าง และจัดตั้งโรงเรียน การเดินทางสะดวก ตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง และมีชื่อเสียงด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3.2 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง หมายถึง การสอดคล้องดูแลนักเรียนที่มี พฤติกรรมอันไม่เหมาะสม และมีความแตกต่าง ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการบริการ ที่เป็นเลิศ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ตลอดจนผ่านการประเมินจากหน่วยงานภายนอก และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3.3 คุณภาพการให้บริการ หมายถึง ผลการให้บริการกับผู้ปกครองอย่างเป็นระบบ ชัดเจนและสม่ำเสมอจนทำให้ ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจ และตอบสนอง ความคาดหวังของผู้ปกครองได้เป็นอย่างดี โดยมีสถานที่ ทำเล ที่ตั้งที่เหมาะสม อำนวยความสะดวก ในด้านเวลา และความคล่องตัวในการเดินทาง สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ผู้ปกครองเป็นอย่างดี วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3.4 นวัตกรรมการแข่งขัน หมายถึง การส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อได้มาซึ่ง นวัตกรรม มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ครูมีความสามารถในการใช้ความรู้ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จนเกิดความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น และให้ความสำคัญกับ ครูในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

3.5 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจน กิจกรรมหรือ โครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยเฉลี่ยทุกวิชา ได้รับรางวัลทางด้านวิชาการและสามารถ สอบแข่งขัน เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ได้อย่างต่อเนื่อง วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4. ตัวแปรแฝง (Latent variable) หมายถึง ปัจจัยหรือประเด็นที่ศึกษา ที่ไม่สามารถวัดหรือสังเกตได้ ประกอบด้วย

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถเฉพาะของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นทำหรือไม่กระทำการใด ๆ เพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ด้วยการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเฉพาะซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะเฉพาะของผู้นำ โดยที่พฤติกรรมหรือนำที่ว่าจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเมื่อเกิดสถานการณ์ในการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปผู้บริหารจะมีวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมโดยใช้สถานการณ์การนำเป็นแนวทางในการบริหารงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

4.1.1 ลักษณะเฉพาะของผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเอง มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ดี เอาใจใส่ต่อการบริหาร การเรียนการสอนและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครูอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้อิสระในการปฏิบัติงานของครู ในส่วนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเชื่อมโยง มอง และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในภาพรวมได้ชัดเจน วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.1.2 พฤติกรรมการนำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ให้ความสำคัญกับคน มีความเป็นมิตร ให้ความไว้วางใจ มีความเชื่อถือและให้ความอบอุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน วางแผนและจัดระบบการทำงานในโรงเรียนที่ชัดเจนเป็นผู้นำในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามมาตรฐานวิชาการ พัฒนาและส่งเสริมให้ครูเป็นแกนนำทางวิชาการ โดยส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรคงานด้านวิชาการมีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.1.3 สถานการณ์การนำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่ส่งผลต่อเงื่อนไขความสำเร็จ เป็นสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ประสิทธิผลที่ต้องการได้ ซึ่งในองค์กรโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับครูในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน นำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือจัดโครงการ หรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พัฒนาเป้าหมาย เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนในทุกช่วงชั้น ตามสถานการณ์ของหลักสูตรที่เปลี่ยนไป วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.2 แรงจูงใจในงาน หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญที่ผู้บริหาร นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองให้บุคคลกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล บุคลากรมีความขยันและมั่นคงในการทำงาน และทำงานอย่างมีความสุข พึงพอใจในการทำงาน ผลของแรงจูงใจในงาน จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งมีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 การจูงใจด้วยการบริหาร หมายถึง วิธีการบริหารที่สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้ ครูแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ชีตหยุ่นเวลาในการทำงาน วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.2.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้รับสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่าง ๆ ตลอดจนช่วยเหลือคลายแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานมีการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สร้างความปลอดภัยในที่ทำงาน จนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.2.3 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง วิธีการจูงใจที่องค์การนำมาใช้ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในโรงเรียน โดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน จัดสวัสดิการที่ดี จัดให้มีโบนัสสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และมอบหมายงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.3 วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน หมายถึง ค่านิยมหลักและความเชื่อที่บุคลากรในองค์การยึดถือร่วมกันและเข้าใจตรงกัน ความคาดหวังที่องค์การกำหนดขึ้นจะนำมาใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์การ เกิดมาตรฐานที่ดีในการทำงาน จนเกิดค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติรวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยการศึกษาวิจัยนี้วัฒนธรรมองค์กรเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารงานที่ประกอบด้วย การมุ่งความสัมพันธ การบริหารแบบราชการ การบริหารแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบการตลาด และการบริหารโดยมุ่งความสำเร็จ ซึ่งมีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

4.3.1 มุ่งความสัมพันธ หมายถึง การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม การให้ความช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ หรือให้คำปรึกษา และส่งเสริมอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้

การจัดการเรียนการสอนของครู ให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.3.2 มุ่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยใช้วิธีการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลงานทางวิชาการของครู เช่นงานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.3.3 มุ่งการตลาด หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับครูในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร มีการตรวจสอบ ทบทวนทุกโครงการอย่างต่อเนื่องและมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ที่สามารถวัดได้ มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม อันนำไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

4.3.4 มุ่งความสำเร็จ หมายถึง การให้ความสำคัญกับความสำเร็จในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น โดยการนำเป้าหมายมากำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น รวมทั้งมีการบริหารจัดการและตอบแทนบุคลากรที่สามารถทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.4 เอกลักษณะองค์กร หมายถึง กระบวนการจากภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กร ในด้านการสร้างความแตกต่างขององค์กรให้เกิดความโดดเด่น นำมาซึ่งการ สะท้อนจุดเด่น และจุดเน้นขององค์กร เป็นการจัดการกับเนื้อหาสาระงานหรือขอบข่ายในงานของแต่ละบุคคล ให้มีความชัดเจน มีการบริหารจัดการองค์รวมทั้งการสร้างความรู้สึที่ดีต่อองค์กรของบุคคล โดยการสร้างความรู้สึที่ดีจะทำให้บุคคลเกิดความประทับใจในงาน เกิดความพึงพอใจอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานรวมทั้งการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สังคมภายนอกเพื่อสร้างการรับรู้ในภาพลักษณ์ที่เข้มแข็งขององค์กร ซึ่งมีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

4.4.1 ขอบข่ายในงาน หมายถึง เป็นความเชื่อมโยงของภาระงานของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกันของงานและคน ที่สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน มีการกำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.4.2 การบริหารและความรู้สึที่ดีต่อองค์กร หมายถึง เป็นการบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่ส่งผลให้บุคลากรเกิด

ความประทับใจในงานที่ทำ เมื่อบุคลากรมีความประทับใจในองค์กรก็ส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจในการทำงานโดยทำให้โรงเรียนเกิดศักยภาพ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.4.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ หมายถึง โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา จะต้องพิจารณาภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ให้สังคมภายนอกยอมรับทราบ มีความสามารถรักษาฐานนักเรียนเดิม และมีนักเรียนเพิ่มขึ้น ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการบริการที่เป็นเลิศแตกต่างกับโรงเรียนอย่างเห็นได้ชัดเจนสามารถทำให้ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ โดยการนำเสนอวิธีการคิดใหม่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำถาม การฟัง การพูดคุย สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กร เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเองให้มากยิ่งขึ้น และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้นบุคคลในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ซึ่งมีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

4.5.1 นวัตกรรมการตัดสินใจ หมายถึง โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษามีแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ สนองกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบต่างๆ เข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ตลอดจนนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อลดความผิดพลาดจากการบริหารจัดการและเกิดประโยชน์สูงสุด วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.5.2 การสร้างวิสัยทัศน์ การดำเนินงานทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาปรับใช้ในการกำหนดพันธกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาบุคลากรในโรงเรียน มีความรัก และผูกพันกับวิสัยทัศน์ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอย่างแท้จริง วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.5.3 การสื่อสารแบบ 360 องศา หมายถึง การสื่อสารที่มีความครอบคลุมในการบริหารจัดการภายในและภายนอกโรงเรียน มีการประชาสัมพันธ์ และสื่อสารกับ บุคลากรในโรงเรียน และผู้ปกครอง อย่างเป็นระบบ บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน รวมทั้งบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก สามารถรับรู้ถึงการดำเนินงาน การบริหารจัดการ อันจะนำไปสู่การมีทัศนคติ ความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.5.4 กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง การบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยเน้นการปรับปรุงศักยภาพในการดำเนินงานในภาพรวมอย่างต่อเนื่อง กำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด พัฒนาและปรับปรุง การบริหารจัดการ โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง นิเทศ กำกับ ติดตาม และสรุปผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินงาน วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.5.5 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา เพื่อร่วมใจร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน ร่วมกันทีมงาน ผู้บริหาร โรงเรียนดูแลสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่ความประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จนเกิดคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.6 คุณภาพงานวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการงานวิชาการของโรงเรียน โดยส่งเสริมให้งานด้านวิชาการของโรงเรียนมีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ คุณภาพงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร เหมาะสมกับการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีการวัดผลและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน ครูผู้สอนมีการดำเนินการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีระบบการนิเทศการศึกษาที่เข้มแข็งและมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งด้านงานวิชาการ ซึ่งมีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่

4.6.1 การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่นมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.6.2 การวัดและประเมินผล หมายถึง ระบบการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และหลากหลาย มีวิธีการและขั้นตอนที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้อย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ โดยได้รับการพัฒนาทักษะในการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและมีความทันสมัย และใช้วิธีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.6.3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยการนำศาสตร์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อนำไปสู่การเกิดโครงการ ตลอดจนผลงานวิจัยในชั้นเรียน มาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ ยังส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำผลการวิจัยเพื่อการศึกษา เผยแพร่ เพื่อให้สังคมรับทราบ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.6.4 การนิเทศการศึกษา หมายถึง การควบคุม กำกับ ติดตาม ดูแล ให้ครูผู้สอน มีการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.6.5 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา หมายถึง การประกันคุณภาพ การศึกษาอย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมและรองรับ การประกันคุณภาพการศึกษา มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และมีความร่วมมือในการดำเนินงาน ด้านประกันคุณภาพจากบุคลากรภายในและองค์การภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศ ติดตาม การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครื่องมือ รูปแบบ วิธีการ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน และนำผลที่ได้จากการติดตามตรวจสอบ ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.7 กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง การผสมผสานและเพิ่มเติมเกณฑ์ การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาให้มีความก้าวหน้าทางการศึกษาโดยกลยุทธ์ในการศึกษาวิจัยนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านคุณลักษณะของนักเรียน หลักการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่

4.7.1 คุณลักษณะของนักเรียน หมายถึง การกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนไว้ อย่างชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ของโรงเรียนที่ได้มีการกำหนด เอาไว้ นักเรียน ปฏิบัติตน ตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของ โรงเรียน และสังคม มีจิตสาธารณะ มีการวางแผนการเรียน การทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันบนพื้นฐานของความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.7.2 หลักการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพ ในแต่ละช่วงวัย ส่งเสริมให้นักเรียนมีสมรรถนะที่สำคัญ โดยมีทักษะการแสวงหาความรู้และมีพื้นฐานความรู้รวมทั้งทักษะที่จำเป็นด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีความสอดคล้อง กับพัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละระดับ นักเรียนเลือกใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้นข้อมูลในการทำงาน ในการพัฒนาตนเอง ในด้านการเรียนรู้ และการสื่อสาร ที่เหมาะสม วัดได้จากแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.7.3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนหมายถึง การนำปรัชญา และจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรเป็นแนวทางการนำหลักสูตรแกนกลางของชาติสู่สถานศึกษา มุ่งเน้นการบริหาร

จัดการด้านการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.7.4 กระบวนการให้บริการ หมายถึง การจัดส่งรายงานคุณภาพการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทราบ มีกระบวนการในการให้บริการทางด้านวิชาการช่วยเหลือสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์แก่บุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการมีความสะดวกรวดเร็วสร้างความชัดเจนของข้อมูลที่ได้รับก่อเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุดในการใช้บริการ วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

4.7.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การออกแบบสภาพแวดล้อมที่สามารถมองเห็นได้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน จัดสรรทรัพยากรให้ครูจัดสภาพห้องเรียนและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอนของครู มีการจัดป้ายนิเทศที่นำเสนอความรู้ด้านวิชาการ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียน ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพจะต้องเอื้อและสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และมีความสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สัมผัสได้และเป็นรูปธรรม วัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน
2. ศักยภาพและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน
 - 4.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา
 - 4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 4.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 4.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร
 - 4.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพในงานวิชาการ
 - 4.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา
6. โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนผู้วิจัยสามารถนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนดังนี้ (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2551)

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้า ฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภาดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554”

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกความในบทนิยามคำว่า “โรงเรียนนอกระบบ” ในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“โรงเรียนนอกระบบ” หมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและ ประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา และให้หมายความรวมถึงศูนย์การศึกษา อิสลามประจำมัสยิด (ตาศึกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ”

มาตรา 4 ให้ยกเลิกความในบทนิยามคำว่า “บุคลากรทางการศึกษา” และ “ผู้อนุญาต” ในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“บุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษา ในโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานแนะแนว ผู้ปฏิบัติหน้าที่เทคโนโลยี การศึกษา ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานทะเบียนวัดผล ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานทั่วไป หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่คณะกรรมการกำหนด

“ผู้อนุญาต” หมายความว่า

- (1) เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- (2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชนมอบหมาย หรือ
- (3) ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมอบหมาย”

มาตรา 5 ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 15 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในสำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดี และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน”

มาตรา 6 ให้ยกเลิกความใน (1) ของมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(1) โอนกรรมสิทธิ์ สิทธิครอบครองในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดินสิทธิเหนือพื้นดิน สิทธิเก็บกิน หรือสิทธิการเช่าที่ปลอดจากภาระผูกพันอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ระบุไว้ในคำขอรับใบอนุญาตให้แก่โรงเรียนในระบบภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันได้รับใบอนุญาต”

มาตรา 7 ให้ยกเลิกความในมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 27 การโอนกรรมสิทธิ์ สิทธิครอบครองในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดินตามมาตรา 25 (1) รวมทั้งทรัพย์สินใด ๆ ที่จะต้องใช้ในกิจการของโรงเรียนให้แก่โรงเรียนในระบบเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา ให้ผู้โอนและผู้รับโอนได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ และได้รับยกเว้นภาษีอากรตามที่จะได้มีพระราชกฤษฎีกาออกตามประมวลรัษฎากรกำหนดไว้

การยกเว้นค่าธรรมเนียมและภาษีอากรตามวรรคหนึ่ง ให้รวมถึงการโอนกรรมสิทธิ์สิทธิครอบครองในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดิน รวมทั้งทรัพย์สินใด ๆ ที่ได้ใช้ในกิจการของโรงเรียนนั้นคืนให้แก่ผู้รับใบอนุญาต เจ้าของเดิม หรือทายาท เมื่อโรงเรียนในระบบเลิกใช้ประโยชน์ในที่ดินหรือเลิกกิจการ

ให้นำความในวรรคหนึ่งและวรรคสองมาใช้กับการโอนกรรมสิทธิ์ สิทธิครอบครองในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดิน รวมทั้งทรัพย์สินใด ๆ ที่ใช้ในกิจการโรงเรียนของโรงเรียนในระบบที่จัดตั้งก่อนพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มีผลบังคับใช้โดยอนุโลม”

มาตรา 8 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นมาตรา 27/1 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

“มาตรา 27/1 การบริจาคที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดินให้แก่โรงเรียนในระบบ ให้ผู้บริจาคได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์และได้รับยกเว้นภาษีอากรตามที่จะได้มีพระราชกฤษฎีกาออกตามประมวลรัษฎากรกำหนดไว้

ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดินที่มีผู้บริจาคให้แก่โรงเรียนในระบบจะต้องจัดการตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในระบบและเงื่อนไขที่ผู้บริจาคได้กำหนดไว้ แต่ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขดังกล่าว โรงเรียนในระบบต้องได้รับความยินยอมจากผู้บริจาคหรือทายาท หากไม่มีทายาทหรือทายาทไม่ปรากฏ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร

การยกเว้นค่าธรรมเนียมและภาษีอากรตามวรรคหนึ่ง ให้รวมถึงการโอนกรรมสิทธิ์ สิทธิครอบครองในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นส่วนควบของที่ดินนั้นคืนให้แก่ผู้บริจาคหรือทายาท เมื่อโรงเรียนในระบบเลิกใช้ประโยชน์ในที่ดินหรือเลิกกิจการ”

มาตรา 9 ให้ยกเลิกความในมาตรา 28 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 28 ชื่อของโรงเรียนในระบบต้องใช้อักษรไทยขนาดใหญ่พอสมควรติดไว้ที่บริเวณโรงเรียนในระบบ ณ ที่ซึ่งเห็นได้ง่าย โดยต้องมีคำว่า “โรงเรียน” ประกอบชื่อด้วย ในกรณีที่มีอักษรต่างประเทศกำกับ ต้องไม่มีขนาดใหญ่กว่าอักษรไทย และสำหรับโรงเรียนในระบบที่จัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษาทั้งระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงอาจใช้คำว่า “วิทยาลัยอาชีวศึกษา” หรือ “วิทยาลัยเทคโนโลยี” ประกอบชื่อแทนคำว่า “โรงเรียน” ก็ได้”

มาตรา 10 ให้ยกเลิกความในมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 30 ให้โรงเรียนในระบบมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตเป็นบุคคลเดียวกับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการหรือบุคคลเดียวกันทั้งสามตำแหน่ง ให้ตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งหรือสองคน ทั้งนี้ จำนวนและคุณสมบัติของกรรมการต้องสอดคล้องกับขนาดและประเภทของโรงเรียนในระบบตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหากรรมการ การเลือกประธานกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในตราสารจัดตั้ง

ในกรณีโรงเรียนในระบบมีความจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาหรือคณะอนุกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือคณะกรรมการบริหาร ให้สามารถกระทำได้โดยกำหนดไว้ในตราสารจัดตั้ง

ในวาระเริ่มแรกที่จัดตั้งโรงเรียนในระบบและยังไม่มีผู้แทนผู้ปกครอง ให้คณะกรรมการบริหารตามวรรคหนึ่งประกอบด้วยกรรมการอื่นเท่าที่มีอยู่”

มาตรา 11 ให้ยกเลิกวรรคสองของมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

มาตรา 12 ให้ยกเลิกมาตรา 44 และมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

มาตรา 13 ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา 46 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 46 ให้ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบและจัดทำบัญชีการเงินและบัญชีอื่นของโรงเรียนในระบบตามแบบและระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด”

มาตรา 14 ให้ยกเลิกความในมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 47 ให้คณะกรรมการบริหารดำเนินการให้มีการตรวจสอบบัญชีของโรงเรียนในระบบเพื่อตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินของโรงเรียนในระบบภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดวันเริ่มและวันสิ้นปีบัญชีของโรงเรียนในระบบให้เป็นไปตามประกาศของโรงเรียนในระบบให้คณะกรรมการบริหารจัดการสรรผลตอบแทนที่ได้จากการดำเนินการของโรงเรียนในระบบให้แก่ผู้รับใบอนุญาตตามที่เห็นสมควร เว้นแต่ผลตอบแทนจากการดำเนินการของโรงเรียนการกุศลให้คณะกรรมการบริหารจัดการสรรให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด”

มาตรา 15 ให้ยกเลิกความใน (4) ของมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(4) ลดหย่อนหรือยกเว้นเงินภาษีเงินได้ของผู้รับใบอนุญาต ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในประมวลรัษฎากร”

มาตรา 16 ให้ยกเลิกความใน (4) ของวรรคสองของมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

มาตรา 17 ให้ยกเลิกความในมาตรา 86 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 86 กิจการของโรงเรียนในระบบเฉพาะในส่วนของผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน

การคุ้มครองการทำงาน การจัดให้มีคณะกรรมการคุ้มครองการทำงานและประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำของผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในระบบ ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด”

มาตรา 18 ให้ยกเลิกความในมาตรา 117 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 117 ในกรุงเทพมหานคร ให้มีคณะกรรมการวินิจฉัยอุทธรณ์ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด เลขานุการ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานคร คนหนึ่งซึ่งคณะกรรมการแต่งตั้งเป็นกรรมการ และให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งผู้แทนสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนจำนวนสามคนเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานครเป็นเลขานุการคนหนึ่งและผู้ช่วยเลขานุการคนหนึ่ง

ในจังหวัดอื่นแต่ละจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานคร ให้มีคณะกรรมการวินิจฉัยอุทธรณ์ ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนสำนักงานอัยการจังหวัด ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดนั้นคนหนึ่งซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง และผู้แทนคณะกรรมการประสานและส่งเสริม การศึกษาเอกชนจังหวัดจำนวนสามคนเป็นกรรมการ และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งผู้อำนวยการ สถานศึกษาของรัฐในจังหวัดนั้นเป็นเลขานุการคนหนึ่งและผู้ช่วยเลขานุการคนหนึ่ง เว้นแต่ ในจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมอบอำนาจ ให้เป็นผู้อนุญาต ให้จังหวัดนั้นมีปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งปลัดกระทรวงศึกษาธิการมอบหมายเป็นประธานกรรมการ และให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่งตั้งประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด และผู้แทนสมาคมโรงเรียนเอกชนจังหวัดจำนวนสามคนเป็นกรรมการ และแต่งตั้งผู้อำนวยการ สถานศึกษาของรัฐในจังหวัดนั้นเป็นเลขานุการคนหนึ่งและผู้ช่วยเลขานุการคนหนึ่ง

ให้นำความในมาตรา 12 มาใช้บังคับการประชุมของคณะกรรมการวินิจฉัยอุทธรณ์ โดยอนุโลม”

มาตรา 19 ให้ยกเลิกความใน (3) ของมาตรา 127 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“(3) บทบัญญัติส่วนที่ 6 ส่วนที่ 7 ส่วนที่ 8 ส่วนที่ 9 และส่วนที่ 11 ของหมวด 2 ทั้งนี้ ไม่รวมถึงมาตรา 86”

มาตรา 20 ให้ยกเลิกความในมาตรา 159 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา 159 ให้โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

ซึ่งมีอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นโรงเรียนในระบบ หรือโรงเรียนนอกระบบแล้วแต่กรณี ตามพระราชบัญญัตินี้ และให้ถือว่าผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้แทน นิติบุคคลและได้รับยกเว้นไม่ต้องโอนกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองในที่ดินให้แก่โรงเรียน ในระบบ แต่ผู้รับใบอนุญาตต้องดำเนินการจัดทำตราสารจัดตั้งและรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของ โรงเรียนในระบบตามมาตรา 18 วรรคสองและดำเนินการให้มีคณะกรรมการบริหารตามมาตรา 30

ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนซึ่งเป็นนิติบุคคลอยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ใช้บังคับ ยังมีได้ดำเนินการจัดทำตราสารจัดตั้งและรายละเอียดเกี่ยวกับ กิจการของโรงเรียนในระบบตามมาตรา 18 วรรคสอง ให้ใช้เอกสารจัดตั้งนิติบุคคลที่มีรายละเอียด เกี่ยวกับการบริหารกิจการ โรงเรียนเป็นตราสารจัดตั้งและรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของ โรงเรียน ในระบบไปพลางก่อนจนกว่าจะมีการจัดทำตราสารจัดตั้งและรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของ โรงเรียนในระบบตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

ในกรณีที่ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนนานาชาติซึ่งเป็นนิติบุคคลอยู่ก่อนวันที่ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ใช้บังคับ ยังมีได้ดำเนินการจัดทำตราสารจัดตั้งและ รายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนในระบบตามมาตรา 18 วรรคสอง และยังมีได้ดำเนินการ ให้มีคณะกรรมการบริหารตามมาตรา 30 ให้ใช้เอกสารจัดตั้งนิติบุคคลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับ การบริหารกิจการ โรงเรียนเป็นตราสารจัดตั้งและรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนในระบบ รวมทั้งให้คณะกรรมการบริหารของนิติบุคคลดังกล่าวเป็นคณะกรรมการบริหารตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ไปพลางก่อนจนกว่าจะมีการจัดทำตราสารจัดตั้งและรายละเอียด เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนในระบบ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารตามพระราชบัญญัตินี้ การดำเนินการตามมาตรานี้ต้องไม่เกินสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยให้เป็นไป ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด”

มาตรา 21 ให้โรงเรียนในระบบที่ได้ส่งเงินเข้ากองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบอยู่ใน วันที่พระราชบัญญัตินี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ได้รับเงินคืนเมื่อได้หักหนี้สินที่โรงเรียน ในระบบดังกล่าวชำระกองทุนแล้วให้คืนแก่โรงเรียนนั้น

มาตรา 22 ในกรณีที่โรงเรียนในระบบใดแสดงได้ว่าสามารถจัดสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ให้แก่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ประกันความเป็นธรรมหรือ มีมาตรฐานที่สูงกว่าสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของกองทุนสงเคราะห์ โรงเรียนในระบบนั้น อาจยื่นคำขอต่อรัฐมนตรีเพื่อใช้อำนาจตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ เพื่อให้กิจการของโรงเรียน

ในระบบในส่วนที่เกี่ยวกับการสงเคราะห์แก่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาไม่ต้องอยู่ภายใต้บังคับของกองทุนสงเคราะห์ก็ได้

มาตรา 23 เพื่อประโยชน์ในการสงเคราะห์แก่ผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในกรณีที่โรงเรียนในระบบใดไม่เคยส่งเงินสมทบกองทุนสงเคราะห์นับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มีผลใช้บังคับ โรงเรียนในระบบนั้นอาจยื่นคำขอต่อรัฐมนตรีเพื่อใช้อำนาจตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวัน นับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ เพื่อยกเว้นการดำเนินการตามมาตรา 74 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ก็ได้

มาตรา 24 ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีใช้ครูใหญ่หรือผู้อำนวยการ หรือครูของโรงเรียนนานาชาติ ซึ่งเป็นโรงเรียนในระบบตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ซึ่งเคยเป็นผู้ประกันตน และส่งเงินสมทบกองทุนประกันสังคมตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคมมาก่อนวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2551 ดำเนินการส่งเงินสมทบกองทุนประกันสังคมต่อไปนับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ โดยให้นับระยะเวลาในการส่งเงินสมทบต่อเนื่องกับระยะเวลาที่ได้ส่งมาแล้ว และให้มีสิทธิตามที่กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคมกำหนด

ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีใช้ผู้อำนวยการ ครู หรือบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในระบบตามพระราชบัญญัตินี้ ซึ่งเคยเป็นผู้ประกันตนและส่งเงินสมทบกองทุนประกันสังคมตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคมมาก่อนวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2551 ดำเนินการส่งเงินสมทบกองทุนประกันสังคมต่อไปนับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ โดยให้นับระยะเวลาในการส่งเงินสมทบต่อเนื่องกับระยะเวลาที่ได้ส่งมาแล้ว และให้มีสิทธิตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม

มาตรา 25 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้
 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แนวทางในการจัดการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้พ.ศ. 2542 ได้เปิดโอกาสให้เอกชนสามารถจัดการศึกษาควบคู่กับรัฐในทุกระดับ การศึกษา และให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

ศักยภาพและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การบริหารจัดการองค์กรที่มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งความแตกต่าง ในการดำเนินงาน โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาถือเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องสร้างความแตกต่าง ในองค์กรเพื่อให้ปรากฏกับสายตาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองและนักเรียน

ที่จะเข้ามาเรียนในโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ต่าง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลุ่มคนภายในองค์กรได้แก่บุคลากรทางการศึกษาหรือเรียกง่าย ๆ ว่าครูผู้สอนก็จะต้องสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างดี เป็นไปตามแนวทางในการบริหารจัดการที่สถานศึกษาได้วางเอาไว้ นอกจากนี้การบริหารจัดการที่ดีส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ เช่น ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในการดำเนินงาน ที่มีความเหมาะสมตามการจัดสรรงบประมาณที่ได้จากรัฐบาลและค่าธรรมเนียมในการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาต่าง ๆ ได้มีการกำหนดเอาไว้ ซึ่งในการศึกษาศักยภาพและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยสามารถนำเสนอข้อมูลที่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่เป็นข้อค้นพบต่าง ๆ สามารถเสนอได้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการแข่งขัน

Kotler (2000) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการแข่งขันไว้ 2 แนวความคิด ดังนี้

1. การแข่งขันตามแนวคิดอุตสาหกรรม (Industry concept of competition) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า อุตสาหกรรมหมายถึง กลุ่มของกิจการที่เสนอขายสินค้าหรือบริการประเภทของสินค้าที่สามารถเทียบเคียงหรือทดแทนกันได้ ซึ่งตามแนวความคิดนี้ได้แบ่งประเภทของอุตสาหกรรมตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 เกณฑ์ผู้ขายและระดับความแตกต่าง (Number of sellers and degree of differentiation) ซึ่งเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนผู้ขาย และดูว่าสินค้ามีความเหมือนกันหรือมีความแตกต่างกัน ซึ่งลักษณะเหล่านี้ก่อให้เกิดโครงสร้างอุตสาหกรรม 4 ประเภท ดังนี้

1.1.1 Pure monopoly ซึ่งหมายถึง ในพื้นที่แห่งหนึ่ง มีเพียงบริษัทเดียวที่จัดหาสินค้าหรือบริการ ทำให้กิจการนั้นสามารถผูกขาดโดยปราศจากข้อบังคับ อาจกำหนดราคาสูงได้ ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไม่มากนักได้ ซึ่งอาจจะประกอบด้วยบริษัท 2-3 บริษัทผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน เช่น น้ำมัน เหล็ก ซึ่งเป็นได้ว่า จะไม่มีการตั้งราคาสูงในการแข่งขัน แต่จะลดต้นทุนให้ต่ำลงดีกว่า

1.1.2 Oligopoly หมายถึง บริษัทขนาดใหญ่จำนวนน้อยราย ผลิตสินค้าหรือบริการตั้งแต่ชนิดที่มีความแตกต่างสูง จนถึงสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งอาจจะประกอบด้วยบริษัท 2-3 บริษัทผลิตสินค้าต่างกันเช่น รถยนต์ กล้องถ่ายรูป ซึ่งอาจแตกต่างกันด้วยคุณภาพ รูปร่าง การบริการ คู่แข่งอาจสร้างความเป็นผู้นำในคุณลักษณะสำคัญเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มานิยมมากขึ้นได้ จึงสามารถกำหนดราคาสูงขึ้นได้

1.1.3 Monopolistic competition หมายถึง คู่แข่งหลายรายสามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าในภาพรวมหรือบางส่วนได้ เช่น ภัตตาคาร โดยการเน้นส่วนตลาดที่กิจการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าผู้อื่นและกำหนดราคาสูงเป็นพิเศษ

1.1.4 Pure competition หมายถึง คู่แข่งหลายรายเสนอสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน เช่น ตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค โดยไม่จำแนกความแตกต่าง ราคาของคู่แข่งก็จะเท่ากัน

1.2 เกณฑ์อุปสรรคที่กีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรม การเคลื่อนย้ายและการออกจากอุตสาหกรรม (Entry, mobility, exit barriers) ซึ่งตามปกติแล้ว การเข้าสู่อุตสาหกรรมต่าง ๆ มีความยากง่ายไม่เท่ากัน ซึ่งได้แก่การลงทุนสูง การเกิดความประหยัดเนื่องจากขนาด สิทธิบัตร และใบอนุญาต ท่าเลที่ตั้งและอุปสรรคในการเคลื่อนย้าย เมื่อกิจการต้องเคลื่อนย้ายไปสู่ส่วนตลาดที่น่าสนใจมากกว่า รวมทั้งการออกไปจากอุตสาหกรรมเช่น พันธะทางกฎหมาย ข้อกำหนดของรัฐบาล ซึ่งยังสามารถอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้เท่าที่สามารถครอบคลุมต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่บางส่วนหรือทั้งหมดได้ หรือบางกิจการก็ไม่ต้องออกจากอุตสาหกรรมไป แต่ทำให้กิจการเล็กลงได้ เพื่อป้องกันคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาด

1.3 เกณฑ์โครงสร้างด้านต้นทุน (Cost structure) ซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมมีโครงสร้างเรื่องต้นทุน แตกต่างกันไปซึ่งต้นทุนนี้จะเป็นตัวกำหนดเรื่องกลยุทธ์ของแต่ละกิจการ เช่น บริษัทของเด็กเล่นพยายามลดต้นทุนเรื่องการจัดจำหน่ายให้น้อยลง

1.4 เกณฑ์ระดับการรวมตัวในแนวตั้ง (Degree of vertical integration) กิจการต่าง ๆ พบข้อได้เปรียบที่รวมตัวกันไปทางข้างหน้า (Forward) หรือไปทางข้างหลัง (Backward) ซึ่งจัดเป็นการรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical integration) เช่น กิจการที่รวมตัวกันในแนวตั้งจะช่วยสามารถควบคุมราคาและต้นทุนในหลาย ๆ ส่วนได้

1.5 เกณฑ์ระดับของความเป็นโลกาภิวัตน์ (Degree of globalization) นอกจากแนวความคิดทางอุตสาหกรรมแล้ว ยังสามารถระบุคู่แข่งโดยใช้วิธีการทางการตลาด คู่แข่งที่เป็นกิจการที่สนองความต้องการของลูกค้ารายเดียวกัน โดยที่แนวคิดทางการตลาดนี้ จะชี้ให้เห็นภาพที่กว้างมากขึ้นของคู่แข่งขั้นที่มีอยู่และคู่แข่งในอนาคต

ในขณะที่ จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2551) ได้ให้ความหมายของคู่แข่งไว้ว่า บริษัทที่ประกอบธุรกิจในลักษณะคล้ายหรือใกล้เคียงกับธุรกิจของเรา และจะเป็นทางเลือกของลูกค้า หากเขาไม่เลือกใช้บริการองค์การของเรา นอกจากนี้ อุทิส ศิริวรรณ (2549 หน้า 117) ยังได้ให้คำจำกัดความถึงคำว่า การแข่งขันหมายถึง ข้อเสนอการแข่งขันที่เป็นจริงและคาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งหมดรวมถึงสินค้าทดแทนซึ่งผู้ซื้อต้องใช้บริการพิจารณา

จากข้อความดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุป และนำมาประยุกต์การให้คำจำกัดความหมายของการแข่งขันได้คือ การแข่งขันหมายถึง สร้างความแตกต่างของสินค้าในภาพรวม โดยที่การประกอบกิจการที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมและธุรกิจประเภทเดียวกัน

เพื่อให้สามารถครอบครองส่วนแบ่งหรือส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุดตามศักยภาพของธุรกิจที่มีอยู่ โดยที่ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในสายตาของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และส่งผลให้เกิดการใช้บริการตามมาในที่สุด

การเลือกข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Selecting the right competitive advantages)

สุมิต แม่นจริง (2552) ได้กล่าวถึงการเลือกข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อธุรกิจได้พิจารณาถึงข้อได้เปรียบต่างๆ ของการแข่งขันที่เป็นไปได้แล้ว จึงทำการเลือกข้อได้เปรียบใดข้อได้เปรียบหนึ่งเพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์ในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ต่อไป ซึ่งจะต้องพิจารณาด้วยว่าจะตัดสินใจเลือกข้อได้เปรียบใด และจะใช้ข้อได้เปรียบใดในการสร้างตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การพิจารณาจำนวนของข้อได้เปรียบ นักการตลาดบางคนจะเลือกข้อได้เปรียบเพียงข้อเดียวและทำการติดต่อสื่อสารอย่างหนักไปยังกลุ่มเป้าหมาย ปัจจุบันธุรกิจที่มีคู่แข่งหลายรายที่สามารถเสนอคุณลักษณะที่ดีที่สุดเหมือนกัน มักจะกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เอาไว้ที่ความแตกต่างมากกว่าหนึ่งอย่าง อย่างไรก็ตามการเสนอตำแหน่งผลิตภัณฑ์ด้วยข้อแตกต่างจำนวนมาก ก็อาจมีความเสี่ยงในเรื่องของการสูญเสียตำแหน่งที่ชัดเจนก็ได้ โดยการตลาดส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้แตกเป็นการตลาดส่วนเล็กจำนวนมาก ธุรกิจต่าง ๆ จำนวนมากจึงพยายามกำหนดตำแหน่งของพวกเขาให้เปิดกว้างเพื่อจูงใจส่วนตลาดจำนวนมากเหล่านั้น ซึ่งในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นธุรกิจจะต้องหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด 4 ประการคือ การกำหนดตำแหน่งที่ต่ำเกินไป (Under positioning) การกำหนดตำแหน่งที่สูงจนเกินไป (Over positioning) การกำหนดตำแหน่งที่สับสน (Confused Positioning) และการกำหนดตำแหน่งที่น่าสงสัย (Doubtful positioning)

การพิจารณาความแตกต่างที่ต้องการ ในบางครั้งการกำหนดข้อแตกต่างที่ได้เปรียบคู่แข่งก็เป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากข้อแตกต่างหรือจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอให้แก่ลูกค้านั้นบางครั้งอาจจะไม่มีความสำคัญพอที่จะจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ได้ ดังนั้นธุรกิจต้องเลือกจุดเด่นที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากคู่แข่ง และต้องเป็นข้อแตกต่างที่อยู่ในความสนใจของลูกค้าและสามารถจูงใจลูกค้าให้มาซื้อผลิตภัณฑ์ได้ด้วย ซึ่งความแตกต่างที่มีคุณค่าจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ความสำคัญ (Important) ความแตกต่างที่ส่งมอบให้กับผู้บริโภคเป้าหมายจะต้องมีคุณค่าหรือคุณประโยชน์สูง
2. ลักษณะเด่น (Distinctive) คือ เป็นความแตกต่างที่คู่แข่งไม่มี หรือความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง
3. ความเหนือกว่า (Superior) คือ ความแตกต่างที่เหนือกว่าวิธีอื่น ๆ ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากผลประโยชน์เดียวกันกับคู่แข่ง

4. สามารถสื่อสารได้ (Communicable) คือ ความแตกต่างนั้นสามารถบอกกล่าวหรือทำให้ผู้บริโภครู้เห็นได้

5. สิทธิพิเศษ (Preemptive) คือ คู่แข่งไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบความแตกต่างนั้นได้ง่าย

6. สามารถซื้อได้ (Affordable) คือ ผู้บริโภคสามารถซื้อผลิตภัณฑ์นั้นได้ง่าย

7. สามารถทำกำไรได้ (Profitable) คือ ความแตกต่างนั้นเมื่อนำมาใช้จะสามารถสร้างกำไรให้เกิดขึ้นกับกิจการได้

กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน Competitive strategies

แรงกดดันทางการแข่งขัน (Competitive forces) Michael Porter ได้นำเสนอ โมเดล ที่แสดงให้เห็นถึงแรงกดดันที่มีผลต่อแรงดึงดูดใจของตลาดและผลกำไรระยะยาวในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เรียกว่าแรงกดดัน 5 ประการ (Five forces) ซึ่งตามแนวความคิดนี้ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการจะเป็นสิ่งบ่งบอกถึงโอกาสในการทำกำไรให้กับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ กล่าวคือถ้าแรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้มีมาก ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของธุรกิจถือว่าเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ แต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสในการทำกำไรให้กับธุรกิจ ถือว่าเป็นโอกาสซึ่งธุรกิจจะต้องหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้เพื่อหาความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งแรงกดดัน 5 ประการ ได้แก่

1. อุปสรรคของการเข้าใหม่ของกลุ่มแข่งขัน (Threat of new entrants or potential competitors) โดยปกติแล้วอุตสาหกรรมใดที่มีโอกาสในการทำกำไรสูงก็มักจะดึงดูดคู่แข่งรายใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้น ซึ่งธุรกิจเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ จะต้องพยายามป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาเนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น

2. อุปสรรคจากความรุนแรงของการแข่งขันภายในส่วนตลาดนั้น (Threat of intense segment rivalry) ปกติแล้วความรุนแรงของการแข่งขันจะมีน้อย ในกรณีที่ส่วนตลาดนั้นมีคู่แข่งที่แข็งแกร่งเป็นจำนวนมาก และจะทวีความรุนแรงขึ้น เมื่อธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการทำไรมากขึ้นหรือถูกคุกคามจากธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งมักจะนำไปสู่สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลเสียต่อกำไรของธุรกิจ เช่น สงครามราคา การทุ่มโฆษณาแข่งขันกัน การแข่งขันในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การเพิ่มขึ้นของการให้บริการหลังการขาย เป็นต้น

3. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of substitute product) ผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาดใดที่สามารถถูกทดแทนกันได้ด้วยผลิตภัณฑ์อื่น

ความน่าดึงดูดใจในตลาดนี้ก็จะลดน้อยลง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้มากเท่าใด โอกาสในการตั้งราคาในระดับสูงก็จะลดลง เนื่องจากการตั้งราคาสูง จะทำให้ผู้บริโภคหันไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่นทดแทน ทำให้กำไรลดลง

4. อุปสรรคจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่สูงขึ้น (Threat of buyers' growing bargaining power) ทุกวันนี้ ผู้ซื้อมักจะมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์มากขึ้น สามารถเรียกร้องการให้บริการหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้น สิ่งนี้จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของผลิตภัณฑ์และความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ซึ่งผู้ซื้อมักจะมีอำนาจต่อรองที่มากขึ้น ในกรณีต่อไปก็คือ ผู้ซื้อที่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้าต่ำ ผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตแต่ละราย มีความแตกต่างกันน้อย กำลังการผลิตมีมากกว่าความต้องการซื้อ ผู้ซื้อสามารถที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตพร้อมกันทีละหลายราย หรือผู้ซื้อที่มีข้อมูลในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาดเป็นอย่างดี

5. อุปสรรคของอำนาจต่อรองของผู้จัดส่ง (Threat of suppliers' growing bargaining power) ส่วนตลาดจะไม่น่าดึงดูดใจ เมื่อผู้จัดส่งมีอำนาจต่อรองในการเพิ่มราคาผลิตภัณฑ์หรือลดคุณภาพของสินค้าที่ส่งมาได้ ทำให้มีผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรของธุรกิจโดยปกติแล้ว ผู้จัดส่งจะมีอำนาจต่อรองมากขึ้น ในกรณีเมื่อผลิตภัณฑ์ที่จัดส่งให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถทดแทนกันได้ หรือผลิตภัณฑ์ของผู้จัดส่งมีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจนั้น หรือผลิตภัณฑ์ที่จัดส่งให้นั้นมี ความแตกต่างจากผู้จัดส่งรายอื่น หรือผู้ซื้อที่มีต้นทุนในการเปลี่ยนผู้จัดส่งสูง หรือจำนวนของผู้จัดส่งในตลาดนั้นมีน้อยราย

กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Business competitive strategy)

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548, หน้า 187) ได้กล่าวถึงการกระตุ้นส่งเสริมให้ธุรกิจเกิดความสามารถทางการแข่งขัน ถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันในธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อที่จะช่วยธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคอย่างรวดเร็วทันเวลาโดยเฉพาะปัจจุบันจากที่โลกไร้พรมแดน และความไม่แน่นอนทางการแข่งขันที่เกิดขึ้น ทำให้ทุกหน่วยธุรกิจ แม้แต่ธุรกิจขนาดเล็กที่มีการดำเนินงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ตลาดภายในประเทศ ก็ยังคงต้องคำนึงถึงการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากภายนอกประเทศทั้งนี้เนื่องจากคู่แข่งที่มาจากนอกประเทศสามารถที่จะเข้ามาดำเนินงานแข่งขันกับธุรกิจ ในท้องถิ่นได้ อันจะถือเป็นภัยคุกคามกับธุรกิจขนาดเล็กในท้องถิ่น ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยี ทักษะ ความสามารถและความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ดีกว่าธุรกิจท้องถิ่น ทำให้ธุรกิจในประเทศเริ่มตระหนักถึงภัยคุกคามดังกล่าวมากขึ้น

โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้น จะเป็นแนวทางหลักสำหรับธุรกิจในการกำหนดจุดต่างทางการแข่งขันขององค์กรโดยรวม และโดยจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างสอดคล้องจากการกำหนดกลยุทธ์และเทคนิคการดำเนินงานในแต่ละด้าน ทั้งทางด้านการเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการจัดการด้านการผลิตด้วย ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในการพิจารณากำหนดรูปแบบในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ เพื่อพัฒนาองค์กรธุรกิจโดยรวมให้มีความสามารถทางการแข่งขันสูงสุด

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (Competitive strategy formulation)

ปัจจัยสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น จะต้องมีการพิจารณาและมุ่งเน้นที่ความสามารถเฉพาะขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ เป็นหลัก เนื่องจากความสามารถเฉพาะด้านนี้ จะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การดำเนินงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์และความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ทั้งในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า สินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่โดดเด่น รวมถึงภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งในสายตาของลูกค้าสิ่งเหล่านี้ถือเป็นการสร้างสถานะทางการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจทั้งสิ้น โดยการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านนี้ธุรกิจต้องคำนึงถึงความสามารถหลักว่าธุรกิจนั้นมีความสามารถที่โดดเด่น รวมถึงจุดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งด้านใดบ้าง และนำไปกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำธุรกิจไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจ ซึ่งความสามารถหลักของธุรกิจ คือจุดแข็งที่มีความโดดเด่นอันจะนำไปสู่การสร้าง ความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของธุรกิจหรือสามารถทำให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและต้นทุนที่ต่ำลงอย่างมาก ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยความสามารถหลักของกิจการ อาจจำแนกได้เป็นส่วนประกอบหลัก 2 ประการ คือ

1. ทรัพยากร (Resources) ที่ธุรกิจครอบครองอยู่ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น โรงงาน เครื่องจักร เงินทุน อาคารสำนักงานต่าง ๆ เป็นต้น หรือเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความรู้ ฐานข้อมูลของธุรกิจ ใบอนุญาตในการทำธุรกิจ รวมถึงทรัพย์สินทางปัญญาต่าง ๆ เป็นต้น โดยทรัพยากรเหล่านี้จะมีคุณค่าและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้คือ

1.1 ยากที่จะลอกเลียนแบบ (Hard to imitate) โดยหากสิ่งที่มีธุรกิจมีความได้เปรียบนั้นสามารถถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่งได้ง่ายก็เท่ากับว่าความได้เปรียบนั้นก็จะไม่นำมาสู่ความแตกต่างจากคู่แข่งอีกต่อไป

1.2 ความสามารถหลักนั้นมีคุณค่า และเป็นที่ต้องการของลูกค้า (Valuable and respond to customer needs) สิ่งที่สร้างความโดดเด่นนั้นต้องนำคุณค่า และมูลค่าเพิ่มสู่สายตาของ

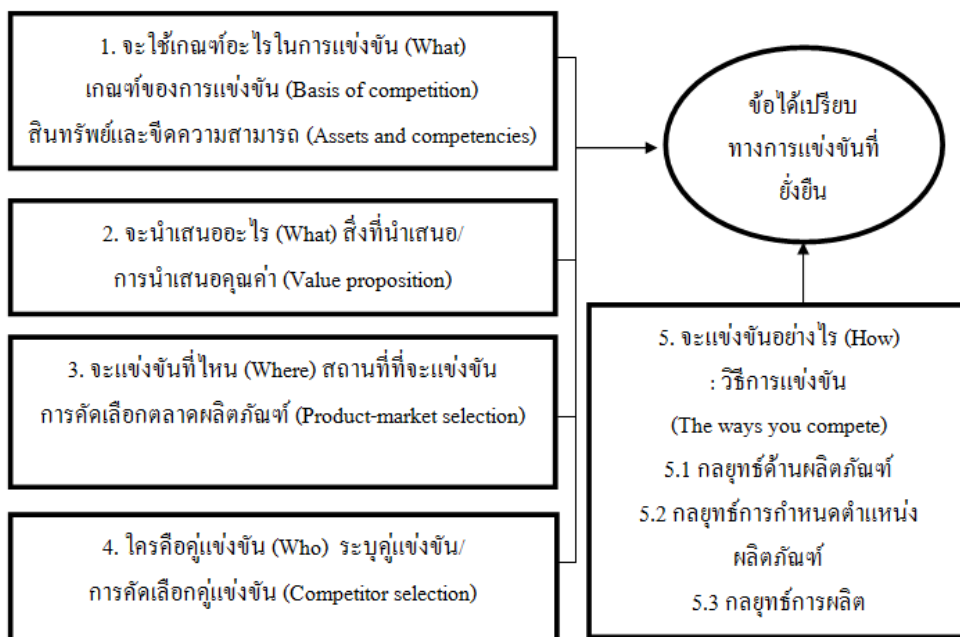
ลูกค้าด้วย เนื่องจากหากลูกค้าไม่เห็นความสำคัญหรือไม่รับรู้ความโดดเด่นของความแตกต่างนั้นแล้ว ความสามารถหลักดังกล่าวก็จะไม่มีประโยชน์ในเชิงการแข่งขันอีกต่อไป

2. ทักษะการใช้ทรัพยากรนั้น (Capabilities) นอกจากจะคำนึงถึงทรัพยากรแล้ว ความสามารถหลักนั้นยังหมายความรวมถึงทักษะในการใช้ทรัพยากรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพด้วย เช่น ระเบียบ กฎ วิธีการในการดำเนินการต่างๆ รวมถึงกระบวนการในการตัดสินใจในธุรกิจด้วย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่เสริมสร้างให้ทรัพยากรที่องค์กรมีนั้นสามารถนำไปสู่การใช้งานที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งได้

ซึ่งสรุปได้ว่า ของธุรกิจนั้นได้รับมาจาก การสั่งสมความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะ รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจนั้นมีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งการที่ธุรกิจมีการสร้างและพัฒนาความสามารถหลัก ขึ้นมาดังกล่าว จะทำให้ธุรกิจมีความโดดเด่นและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวอีกด้วย ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความโดดเด่นทางการแข่งขันจึงควรมีการมุ่งเน้นที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่อยู่ในขอบเขตของความสามารถหลัก ซึ่งเรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขันบนพื้นฐานของความสามารถหลัก (Competency-based strategy) โดยหากจะมีการทำให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นควรต้องมีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ลูกค้าเข้ามาร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และจุดเด่นทางการแข่งขันที่ธุรกิจควรมีการมุ่งเน้นด้วย

การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นการตั้งราคาที่ต่ำกว่าหรือการจัดหาผลประโยชน์ที่มากกว่าให้กับลูกค้า (Armstrong & Kotler, 2007, p. G-1 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552, หน้า 248) หรือเป็นระดับข้อได้เปรียบที่มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง มีความยั่งยืนทางด้านระดับชั้นผลิตภัณฑ์ รูปแบบผลิตภัณฑ์ และตราสินค้า การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage (SCAs) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแข่งขัน การนำคุณค่าและการคัดเลือกตลาด และคู่แข่ง



ภาพที่ 2 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (The sustainable competitive advantages: SCAs)
(Aaker, 2005, p. 142 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552, หน้า 249)

1. จะใช้เกณฑ์อะไรในการแข่งขัน (What) ซึ่งเกณฑ์ของการแข่งขัน (Basis of competition): ในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงสินทรัพย์และขีดความสามารถ (Assets and competencies) ที่บริษัทมีอยู่เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ประกอบด้วยเวลาทรัพยากร และสติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ให้อยู่ยั่งยืนและเลียนแบบยาก โดยจะต้องใช้คำถามที่เป็นพื้นฐานในการแข่งขันดังนี้ 1) สินทรัพย์และขีดความสามารถที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง 2) สิ่งจุดตลาดที่สำคัญคืออะไร 3) ส่วนประกอบที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มคืออะไร 4) อุปสรรคจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 5) ส่วนประกอบที่สำคัญของเครือข่ายการสร้างคุณค่าเพื่อสร้างข้อได้เปรียบคืออะไร

2. จะนำเสนออะไร (What): สิ่งที่น่าเสนอ/ การนำเสนอคุณค่า (Value proposition) การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่มีประสิทธิผล ควรมีวิสัยทัศน์และจัดหาผลประโยชน์ตามหน้าที่ของผลิตภัณฑ์และบริการคุณค่าด้านสังคมอารมณ์และการแสดงออกส่วนตัวให้แก่ผู้ซื้อเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า

3. จะแข่งขันที่ไหน (Where): สถานที่ที่จะแข่งขัน โดยการคัดเลือกตลาด-ผลิตภัณฑ์ (Product-market selection) และการคัดเลือกคู่แข่ง (Competitor selection) การคัดเลือกตลาดผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนประการหนึ่ง

4. ใครคือคู่แข่ง (Who): การระบุคู่แข่ง/การคัดเลือกคู่แข่ง (Competitor selection) เป็นการระบุคู่แข่งหรือกลุ่มคู่แข่งเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อน สินทรัพย์และขีดความสามารถของคู่แข่ง เพื่อบริษัทจะได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างถูกต้อง

5. จะแข่งขันอย่างไร (How): วิธีการแข่งขัน (The way you compete) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product strategies) 2) การกำหนดกลยุทธ์การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning strategies) 3) กลยุทธ์การผลิต (Manufacturing strategies) 4) กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Distribution strategies) เป็นต้น

ลักษณะของการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน มีดังนี้

1. มากเพียงพอ (Substantial) เป็นข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งและเป็นที่ต้องการของลูกค้า

2. ต้องมีความมั่นคงยั่งยืน (Sustainable) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นต้องสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ และสามารถโต้ตอบต่อคู่แข่งได้เป็นอย่างดี

3. มีสภาพคล่อง (Leveraged) คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์จะต้องมีคุณค่าในจิตใจลูกค้า (Positioning) คือ มีความเชื่อถือได้ ด้วยการออกแบบที่ใช้ได้ง่ายและสะดวก

ทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic options) เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนทางเลือกเหล่านี้จะช่วยเป็นแนวทางให้ 1) สามารถนำไปใช้ในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ 2) มีความคิดสร้างสรรค์และพิจารณาทางเลือกที่ได้อย่างกว้างขวางในทุกทางเลือก 3) ทราบถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของทางเลือกเหล่านั้นโดยทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ (Aaker, 2005, p. 147 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรริรัตน์ และคณะ, 2552, หน้า 251) ได้อธิบายทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนดังนี้

1. คุณภาพ (Quality) เป็นระดับของการปฏิบัติด้านสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการที่กำหนดโดยลูกค้า เป็นการวัดด้วยวิธีการอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและตามความคาดหวังของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2. คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product attribute) เป็นคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ เช่น คุณสมบัติของโทรทัศน์ คือภาพคมชัด เสียงไพเราะ ฯลฯ ซึ่งจะต้องทำให้มีความเฉพาะ มีเอกลักษณ์หรือมีลักษณะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อ 1) การปกป้องจากคู่แข่งด้วยการมีสิทธิบัตร 2) มีโปรแกรมการทำให้ลูกค้ารับรู้ในสิ่งที่เป็นจริง 3) มีการตั้งตราสินค้าและบริหารตราสินค้านั้นให้ประสบความสำเร็จซึ่งทำให้ลูกค้ามั่นใจ

3. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) เป็นการพัฒนารูปแบบผลประโยชน์ตามหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ ลักษณะการบรรจุหีบห่อ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่ต้องการความสวยงาม แสดงออกถึงคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งจะต้องใช้ทีมงานด้านการออกแบบที่มีความคิดสร้างสรรค์

4. ด้านความกว้างของสายผลิตภัณฑ์ (Product line breadth) เป็นจำนวนกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่อยู่ภายในระดับชั้นของผลิตภัณฑ์และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันในการใช้ร่วมกัน การทำหน้าที หรือการขายให้ลูกค้ากลุ่มเดียวกันหรือการใช้โครงสร้างการจัดจำหน่ายเดียวกัน หรืออยู่ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้

5. ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate social responsibility) บริษัทจะต้องมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า พนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิตและชุมชน ผลิตภัณฑ์และบริการจะต้องปลอดภัยและราคาสมเหตุสมผล ดังนั้นจึงควรมีนโยบายสังคมที่ชัดเจนเพื่อแสดงถึงจุดแข็งขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ 1) ต่อต้านการกระทำที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นกับสังคม 2) การปฏิบัติตามเงื่อนไขสังคม เช่น ปฏิบัติตามกฎหมาย 3) การร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น การบริจาค การให้ทุนการศึกษา 5) กิจกรรมการตลาดจะต้องไม่สร้างปัญหาหรือผลเสียกับสังคมและสิ่งแวดล้อม 6) มีการรณรงค์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการช่วยเหลือสังคมด้านอื่น ๆ ด้วย

6. ความคุ้นเคยกับตราสินค้า (Brand familiarity) เป็นการที่ลูกค้ารู้จักและยอมรับตราสินค้าใดตราสินค้าหนึ่ง เพื่อการสร้างเหตุผลที่จะซื้อสินค้านั้น การรับรู้ในชื่อตราสินค้าจะเป็นสัญญาณของความผูกพันและมีความหมายสำคัญคือทำให้ลืมยาก ตัวอย่าง การสร้างความคุ้นเคยได้แก่ การโฆษณา การแจกสินค้าตัวอย่างและการสร้างวิธีที่ทำให้ลูกค้าสนใจต่าง ๆ เป็นต้น

7. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer intimacy) ความรัก ความผูกพัน ความภักดี ความพอใจและการมีส่วนร่วมจากลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบอกต่อที่ดี การแก้ปัญหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองในตลาดให้แก่ลูกค้าการสร้างประสบการณ์ที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อนให้ลูกค้าพอใจ

8. คุณค่า (Value) เป็นความคุ้มค่าของสินค้าหรือบริการพิจารณาจากรรรถประโยชน์และความพึงพอใจในสินค้า ถ้าผลิตภัณฑ์มีรรถประโยชน์สูงจะทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีคุณค่าในสายตาลูกค้า คุณค่าผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าต้องสูงเกินกว่าต้นทุนผู้ซื้อ (ราคาสินค้า)

9. การมุ่งเฉพาะส่วน (Focus) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์กรมุ่งที่ตลาดที่จำกัด ขยายผลิตภัณฑ์ที่จำกัดหรือขอบเขตทางภูมิศาสตร์ที่จำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงได้ดีกว่าคู่แข่ง

10. การเป็นระดับโลก (Being global) เป็นการหาข้อแตกต่างทางการแข่งขันจากภายนอกประเทศหรือเป็นกลยุทธ์ที่ถือหลักว่าทั้งโลกเป็นตลาดเดียวกัน

11. นวัตกรรม (Innovation) เป็นการประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยังไม่มีมาก่อนหรือค้นพบเทคโนโลยีใหม่นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ต้องการและมีคุณค่าในสายตาลูกค้า ดังนี้
1) ความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการวิจัย 2) ให้ความสำคัญกับการวิจัยด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ 3) การเชื่อมโยงความต้องการของผู้บริโภคกับเทคโนโลยีถือเป็นทักษะที่สำคัญของบริษัท

บริษัทจำนวนมากมุ่งมั่นด้านนวัตกรรม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกบริษัทจะประสบความสำเร็จตามความต้องการได้ซึ่งมีประเด็นที่จะต้องพิจารณาคือ 1) นวัตกรรมจะอยู่รอดได้ 2) ความผูกพันก่อนนวัตกรรมต้องมีการจัดอย่างดีโดยใช้คนให้เหมาะกับสภาพแวดล้อม 3) องค์กรต้องมีขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่ผลิตภัณฑ์การค้า 4) ต้องตั้งใจให้เกิดโอกาสที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ความสามารถในการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ณัฐยา สันตระการผล และวีรุธ มาณะศิริานนท์ (2557, หน้า 129) ได้ให้คำนิยามของความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งหมายถึงความแตกต่างของราคาหรือต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่งซึ่งเกิดขึ้นจากการสร้างความแตกต่างให้กับกิจกรรมที่องค์กรทำ ดังนั้นองค์กรจะมีความได้เปรียบจากสิ่งใดก็ตาม องค์กรจะต้องพยายามสร้างกิจกรรมที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยความแตกต่างดังกล่าวอาจเป็นไปได้ใน 2 รูปแบบด้วยกัน โดยองค์กรอาจทำกิจกรรมเดียวกับคู่แข่งได้ดีกว่าหรือองค์กรอาจเลือกที่จะทำกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งก็ได้ ซึ่งการทำกิจกรรมเดียวกับคู่แข่งนั้นเพื่อความเป็นที่สุดในการบริหารงานจากตารางที่ 1 แสดงความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นจากกิจกรรมที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร

ตารางที่ 1 ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นจากกิจกรรมที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร
(ฉัฐยา สันตรการผล และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์, 2557, หน้า 130)

กิจกรรม	ทำกิจกรรมที่เหมือนกับของ คู่แข่ง แต่ทำได้ดีกว่า	ทำกิจกรรมที่แตกต่างจาก คู่แข่ง
การสร้างคุณค่า	ตอบสนองความต้องการ ที่มีอยู่ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า	ตอบสนองความต้องการ ที่แตกต่างจากเดิมและ/ หรือ ตอบสนองความต้องการ ที่มีอยู่ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า
ความได้เปรียบ	มีความได้เปรียบด้านต้นทุน แต่ยากที่จะรักษาไว้ได้ ในระยะยาว	สามารถรักษาราคาให้สูงกว่า และ/ หรือรักษาต้นทุนให้ ต่ำกว่าคู่แข่งได้ในระยะยาว
การแข่งขัน	แข่งขันเพื่อความเป็นที่ สุด และแข่งขันในเรื่องการลงมือ ปฏิบัติ	แข่งขันเพื่อความเป็น เอกลักษณ์ และแข่งขันกัน ในเรื่องกลยุทธ์

สำหรับ Porter ใช้คำว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือ QE (Operational effectiveness) เพื่ออธิบายความสามารถขององค์กรในการทำกิจกรรมที่คล้ายกันได้ดีกว่าคู่แข่ง ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้คำว่าแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) หรือการลงมือปฏิบัติ (execution) ซึ่งไม่ว่าจะเลือกใช้คำใด สิ่งที่กำลังกล่าวถึงอยู่ก็คือ แนวปฏิบัติที่จะทำให้บริษัทสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้มากขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องไม่คิดว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานกับกลยุทธ์เป็นสิ่งเดียวกัน

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจก็คือ ความแตกต่างของประสิทธิภาพในการดำเนินงานระหว่างแต่ละองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถพบเห็นได้โดยทั่วไป โดยบางองค์กรอาจทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นในบางเรื่อง เช่น การลดความผิดพลาดในการบริการ การดูแลให้สินค้าบนชั้นวางมีไว้เพียงพอต่อการจัดจำหน่ายเสมอ การธำรงรักษาพนักงาน หรือการจัดความสูญเปล่า ซึ่งความแตกต่างเช่นนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้คู่แข่งแต่ละรายมีความสามารถในการทำกำไรที่แตกต่างกัน

แต่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้นเพียงอย่างเดียวจะไม่ช่วยทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เพราะความได้เปรียบที่เกิดจากการมีแนวปฏิบัติ

ที่เป็นเลิศ นั้นจะไม่สามารถคงอยู่ได้ในระยะยาว กล่าวคือ เมื่อองค์การนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างหนึ่งเข้ามาใช้ คู่แข่งขององค์การก็มีแนวโน้มที่จะลอกเลียนแบบแนวปฏิบัติอย่างรวดเร็ว และในบางครั้งจะเรียกการลอกเลียนแบบที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเช่นนี้ว่า ภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง (Hyper-competition) กล่าวคือ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในเวลาอันรวดเร็ว โดยได้รับแรงกระตุ้นจากสื่อด้านธุรกิจและที่ปรึกษาทางธุรกิจที่ทำให้เกิดอุตสาหกรรมแบบที่มีการแข่งขันกันในเรื่องการเทียบเคียงและแข่งขัน (Benchmarking) รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพ/ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นทางแก้ปัญหาพื้นฐานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหลายบริษัทและอุตสาหกรรมจึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมที่แพร่กระจายได้รวดเร็วที่สุด

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีการศึกษาแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับชาติ ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จใน 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี อังกฤษ เดนมาร์ก อิตาลี สวิตเซอร์แลนด์ สวีเดน เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบของความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับชาติ (Diamond model of national advantage) ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านเงื่อนไข (Factor condition) หมายถึง ความสามารถในการปรับจุก่อนให้กลายเป็นจุดแข็งหรือทำปัญหาให้เป็น โอกาสทางธุรกิจ 2) ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand conditions) หมายถึง การสร้างอุปสงค์ให้เกิดขึ้นในตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพราะการสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นในตลาดเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจและประเทศชาติ 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธและการสนับสนุนอุตสาหกรรม (Related and supporting industries) หมายถึง การสร้างกลุ่มของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และ 4) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm strategy, structure and rivalry) หมายถึง ความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนของรัฐบาล โดยให้เอกชนเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ จะเห็นได้ว่าปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับชาติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินงานขององค์การในแนวทางต่าง ๆ ได้แก่ การขับเคลื่อนด้วยองค์ประกอบ (The factor-driven stage) การขับเคลื่อนด้วยการลงทุน (Investment-driven stage) การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven stage) และการขับเคลื่อนให้มีความมั่งคั่ง (Wealth-driven stage) (ชนิสรา สุนทร, 2558, หน้า 45-46)

กล่าวโดยสรุป สาระสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้บรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การและการนำสภาพแวดล้อมมาสร้างศักยภาพให้กับองค์การ เพราะองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันจะมีการพัฒนาและการรักษาผลงานได้อย่างยั่งยืน สามารถอยู่รอดได้ตลอดการแข่งขัน สามารถสร้างส่วนแบ่งการตลาด และสร้างความเติบโตในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างควมพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วย

คุณภาพของการบริการที่ดีขึ้นด้วย (Barney, 2002, p. 10, 20) นอกจากนี้ การใช้กลยุทธ์ด้าน พันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างกลุ่มเครือข่ายร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Bretherton & Chaston, 2005, p. 276) เพราะในความหมายที่แท้จริงของการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน หมายถึงความอยู่รอดของกิจการ โดยการกำจัดคู่แข่งออกไปด้วยวิธีการแข่งขัน ที่ทำให้ลูกค้าสะดวกสบายมากขึ้น ทั้งนี้ ตัวชี้วัดด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นที่ยอมรับและทุกองค์กรนำมาใช้คือ Balanced scorecard โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งตัวชี้วัดเน้นการเรียนรู้และการเติบโตมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบสารสนเทศเพื่อการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะกล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เกิดการเรียนรู้และเติบโต (Kaplan & Norton, 1992, pp. 71-72) ดังนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงอยู่ที่การจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าเพิ่มแก่องค์กร รวมทั้งการจัดสรรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การผสมผสานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ด้วยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองสำคัญที่จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยแนวคิดนี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource based view-RBV) (Wernerfelt, 1984, pp. 273-274) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ Porter (1990, pp. 53-58) ได้กล่าวสรุปว่า คุณูแจสำคัญของแนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

1. ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
2. ความได้เปรียบในการแข่งขันจะรักษาให้ยั่งยืนได้โดยการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยกระดับความสามารถในการผลิตขององค์กรตลอดเวลา
3. องค์กรต้องมีการจัดกระบวนการภายในให้มีความสุขเพื่อเป็นฐานในการช่วยเหลือให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับชาติต่อไป

กระบวนการในการแข่งขันทางธุรกิจ

สุมิต แม้นจริง (2552) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการแข่งขันทางธุรกิจ ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อทำการกำหนด ประเมินและคัดเลือกคู่แข่งจะได้นำไปวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด สำหรับการแข่งขันให้มีประสิทธิผลดังนี้

1. การกำหนดคู่แข่ง (Identifying competitors) ซึ่งปกติจะมีทั้งคู่แข่งทางตรงและทางอ้อมเพราะฉะนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องกำหนดคู่แข่ง และศึกษาคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาสู่ตลาด ซึ่งสามารถศึกษาได้จากแนวความคิดของการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม หรือแนวความคิดของการแข่งขันในเชิงตลาด ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดคู่แข่งได้ง่ายขึ้น

2. การประเมินคู่แข่ง (Evaluating competitors) เมื่อธุรกิจสามารถกำหนดคู่แข่งได้แล้ว จึงต้องสามารถทำการประเมินศักยภาพของคู่แข่ง โดยการวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์วัตถุประสงค์ จุดอ่อน จุดแข็ง และรูปแบบของปฏิกิริยาตอบสนองของคู่แข่งด้วย

3. การเลือกคู่แข่ง (Reaction patterns) โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์คุณค่าในสายตาลูกค้า (Customer value analysis: CVA) เป็นวิธีที่ง่ายต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์คุณค่าในสายตาลูกค้าจะถือหลักการที่ว่า ลูกค้าจะเลือกผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จากตราสินค้าอื่น ๆ ที่เสนอให้ โดยจะเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าสูงที่สุดตามการรับรู้จากความรู้สึกส่วนตัว

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการในการแข่งขันทางธุรกิจคือกระบวนการวิเคราะห์คู่แข่ง โดยการกำหนดคู่แข่งและศึกษาคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาสู่ตลาด มีวิธีการการประเมินคู่แข่ง วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของคู่แข่ง เพื่อใช้ในการแข่งขันให้มีประสิทธิผล

แนวคิดพื้นฐานด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2548, หน้า 193) ได้อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันหลัก 3 ประการหลักดังต่อไปนี้

1. ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (Cost advantage) โดยธุรกิจจะมุ่งเน้นผลิตสินค้าและบริการให้อยู่ในช่วงของระดับคุณภาพที่ตลาดยอมรับได้ขณะเดียวกันให้มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่งให้มากที่สุดเพื่อเพิ่มกำไรและช่วยในการขยายขอบเขตของตลาด โดยสินค้าหรือบริการที่นำเสนอ นั้น มักจะไม่มี ความโดดเด่น ที่เป็นเอกลักษณ์อย่างชัดเจน มีระดับของคุณภาพตามมาตรฐานเท่านั้น และมุ่งเน้นที่จะเจาะตลาดในวงกว้างระดับมวลชน (Mass market) โดยผู้บริโภคกลุ่มนี้มักเป็นผู้บริโภคที่ยึดราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจซื้อ และมักมีความอ่อนไหวต่อราคาสูง (Price sensitive)

2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation advantage) ในกรณีนี้ธุรกิจจะมุ่งเน้นที่คุณลักษณะที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า

โดยจะพัฒนาเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้นคุณภาพสินค้าสูงกว่า การจัดตั้งที่รวดเร็วได้มาตรฐานสูงกว่าคู่แข่ง โดยกิจการที่มุ่งสร้างความได้เปรียบทางด้านนี้ จะต้องการเพียงเพื่อรักษาระดับต้นทุนการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่จะมุ่งเน้นในการได้รับส่วนต่างในกำไรที่สูง เนื่องมาจากคุณลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะตัวของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ โดยปัจจัยผลักดันที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบด้านความแตกต่างของธุรกิจ

3. ความได้เปรียบจากการมุ่งเน้นบางส่วนของตลาด (Market focus) แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นที่บางส่วนของตลาด และตอบสนองเฉพาะตลาดส่วนที่ธุรกิจเห็นว่าเหมาะสม และมีศักยภาพในการเติบโตเท่านั้น ซึ่งในกรณีนี้กิจการจะมุ่งเน้นที่จะติดตามความเคลื่อนไหวของปริมาณเฉพาะส่วนตลาดที่ธุรกิจสนใจและพยายามพัฒนาทักษะและระบบการผลิตดำเนินงานให้เหมาะสมกับการผลิตสินค้า เพื่อตอบสนองส่วนตลาดของตน กลยุทธ์ดังกล่าวนี้มีจุดเด่นคือ กิจกรมสามารถทุ่มเทพยายามของธุรกิจไปยังตลาดเป้าหมาย และทำการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ตรงจุดกว่า รวมทั้งการสร้างความรักภักดี (Loyalty) ให้เกิดแก่ธุรกิจ

สรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ คือ คือการมุ่งเน้นผลิตสินค้าและบริการให้อยู่ระดับคุณภาพที่ตลาดยอมรับได้ มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่งให้มากที่สุดเพื่อเพิ่มกำไรและช่วยในการขยายขอบเขตของตลาด มีความโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการที่เสนอต่อลูกค้า ในเรื่องของมาตรฐานของสินค้าที่สูงกว่าคู่แข่ง และพัฒนาทักษะและระบบการผลิตดำเนินงานให้เหมาะสมกับการผลิตสินค้า เพื่อตอบสนองในส่วนตลาดของตน ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเกี่ยวเนื่องกับการแข่งขันในเรื่องการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์เพื่อให้ครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในองค์กรประเภทโรงเรียน จะประกอบไปด้วย 1) ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนจะครอบคลุมในเรื่อง การใช้งบประมาณและสถานที่ของตนเองในการสร้าง และจัดตั้งโรงเรียน การเดินทางสะดวก ตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง และมีชื่อเสียงด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และ 2) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง จะครอบคลุมในเรื่อง ร่วมกันสอดส่องดูแลนักเรียนที่มีพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม มีความแตกต่าง ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการบริการที่เป็นเลิศ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ตลอดจนผ่านการประเมินจากหน่วยงานภายนอก และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

แนวคิดทางกลยุทธ์อื่นที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. การผลิตเฉพาะส่วนตลาด คือ การปรับรูปแบบของสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของส่วนตลาดเฉพาะให้มากที่สุด เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความพึงพอใจและมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าของธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตั้งแต่การออกแบบลักษณะสินค้า การปรับกระบวนการผลิตให้สามารถสอดรับการผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

2. ลดระยะเวลาในการตอบสนองต่อตลาด (Response time) ธุรกิจจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น จากการลดระยะเวลาในการพัฒนาและผลิตสินค้า/ บริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดนั้น ซึ่งการลดระยะเวลาในการตอบสนองตลาดนี้จะนำมาซึ่งค่าเสียหายต่าง ๆ ในการผลิตที่ลดลงด้วย เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเสื่อมราคา ค่าเสียโอกาส เป็นต้น โดยการลดระยะเวลาในการตอบสนองตลาดนั้น จะให้ประโยชน์แก่ธุรกิจดังนี้

2.1 ช่วยให้ธุรกิจมุ่งเน้นที่ลูกค้าได้ดีขึ้น การพัฒนาอย่างรวดเร็วช่วยให้ธุรกิจสร้างแนวคิดทางด้านการทำงานให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจสูงสุดและสร้างกำไรจากความพอใจ

2.2 ประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น เนื่องจากทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแง่มุมที่มีความสำคัญมากในการดำเนินงาน และเข้าไปดูแลควบคุมได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น

2.3 ลดความไม่แน่นอนในการวางแผนการผลิต เนื่องจากมีการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่น รวดเร็ว สอดคล้องกับสภาพการณ์ของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 ทำให้รายรับกลับเข้ามาสู่ธุรกิจได้รวดเร็วขึ้น อันจะช่วยเสริมสภาพคล่องด้านเงินทุนของธุรกิจ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงดำเนินงานต่อไป

3. คุณภาพเกินกว่าคาดหมาย (Surprising quality) ในปัจจุบันธุรกิจจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการของตนให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งจากปรากฏการณ์การแข่งขันที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น การตอบสนองเฉพาะสิ่งที่ลูกค้าต้องการอาจจะไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากคู่แข่งรายต่าง ๆ ก็สามารถที่จะตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ทั้งสิ้น ดังนั้นการสร้างความตระหนักที่แตกต่างหรือการสร้างความประทับใจถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจมุ่งสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันได้ โดยคำว่าคุณภาพในที่นี้จะมุ่งเน้นให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายรับรู้ในคุณค่าและมีความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ

ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการแข่งขันที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ไว้ดังนี้

วิทยา ด้านดำรงกุล (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึง ความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า พื้นฐานสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันคือความเหนือในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค

ปพฤกษ์ อุตสาหกรรมกิจ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์และบริการได้ในตลาดทั่วโลก

วารุณี ผดุงนทรารักษ์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวและความถนัดที่มีอยู่ในตัวผู้จัดการ ผู้นำหรือทำหน้าที่ผู้บริหาร มาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กร มีตัวชี้วัด 4 ตัวได้แก่ การวางแผน การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่บริษัทมีบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่มี กระทำบางอย่างได้ดีกว่าบริษัทอื่น ไม่สามารถทำได้ ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

จากความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีผู้ให้ความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ ความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความโดดเด่น ความแตกต่าง ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สังคมภายนอกองค์กรรับรู้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ได้นำแนวคิดด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

นวัตกรรมการแข่งขันทางธุรกิจ

นวัตกรรมทางการตลาด ที่จะสามารถนำมาเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546, หน้า 159-167) ได้กล่าวว่าผู้บริหารหรือนักการตลาดจะต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การนำเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic equipment) มาใช้โดยเฉพาะด้านการสื่อสารในประกอบธุรกิจหรือทำการค้าระหว่างกันและกัน ทั้งในประเทศและในการค้าระหว่างประเทศ

2. การสร้างพันธมิตร (Alliance) การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีธุรกิจทางการค้า ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศไว้เพื่อเป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการแบ่งงานกันทำและร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

3. การจ้างพนักงานของบริษัทภายนอก (Outsourcing) เช่นพนักงานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน ซึ่งไม่ใช่พนักงานขององค์กร แต่เป็นพนักงานของต้นสังกัด คือเป็นพนักงานของบริษัทรักษาความปลอดภัยหรือบริษัทรับทำความสะอาด

4. การให้บริการด้วยคุณภาพ พร้อมกับประสานความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Relationship with customer) เนื่องจากการให้บริการที่มีคุณภาพนั้นจะต้องเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ให้บริการและผู้รับบริการที่เป็นลูกค้า

การแข่งขันในธุรกิจบริการ ปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเนื่องจากธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก ดังนั้นการสร้างความแตกต่างของธุรกิจทั้งในด้านภาพพจน์ภาพลักษณ์ รวมทั้งรูปแบบในการให้บริการล้วนทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยกันทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามการสร้างความแตกต่างดังกล่าวในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ เข้ามาช่วยเสริมเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจบริการและทำให้ธุรกิจผู้ให้บริการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำมาซึ่งผลกำไรและความสำเร็จของผู้ประกอบการในที่สุด

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาวิจัยและการทบทวนเอกสารรวมทั้งวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้นพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจพึงปรารถนา องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น Porter (2005, p. 5) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมาจากกลยุทธ์หลัก 3 ประการคือ 1) การสร้างความแตกต่าง(Differentiate) 2) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) และ 3) การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Market focus) ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกกลยุทธ์การสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงกลยุทธ์เดียวเท่านั้น องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามในยุคที่การแข่งขันมีความรุนแรง การมุ่งเน้นกลยุทธ์การสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันเพียงกลยุทธ์เดียวอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันทั่วทั้ง

องค์กรที่ประสบความสำเร็จหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น มิใช่มุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านใดด้านหนึ่งดังที่ Fehr and Falk (1999, pp. 106-134) ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรจะค้นพบข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของตนเองนั้นมิใช่เรื่องง่าย การสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นนั้นจะมาจากการใช้กลยุทธ์ 6 ประการด้วยกัน คือ

1. ความได้เปรียบจากการเป็นผู้นำตลาดรายแรก (Customer market advantage) ประเด็นแรกที่องค์กรให้ความสำคัญคือ การสร้างตลาดใหม่หรือเป็นผู้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งการริเริ่มในสิ่งที่คู่แข่งยังไม่สามารถทำได้นั้นจะทำให้องค์กรปราศจากการแข่งขันซึ่งนับได้ว่าเป็นความได้เปรียบอย่างดีเยี่ยมและเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จในอนาคต

2. ความได้เปรียบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (Product and service advantage) องค์การใดก็ตามที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่น องค์การนั้นก็ถือได้ว่าเป็นองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

3. ความได้เปรียบในการสร้างห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ (Business system/ value chain advantage) กิจกรรมทุกอย่างที่องค์การดำเนินนั้นมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารงานของ องค์การ การบริหารกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ เรียกว่าการบริหารห่วงโซ่ คุณค่าหรือระบบธุรกิจ หากองค์การธุรกิจมีความโดดเด่นทางกิจกรรมทางธุรกิจก็จะส่งผลให้ องค์การนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องนั้น ๆ หลายองค์การพยายามสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันโดยมุ่งเฉพาะกิจกรรมทางที่องค์การถนัดและมุ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ องค์การนั้นมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง และกลายเป็นจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรในที่สุด

4. ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร (System assets/ resources advantages) ทรัพยากร ขององค์การประกอบไปด้วยสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น ผลิตภัณฑ์และอาคาร และสินทรัพย์ที่ไม่มี ตัวตน เช่น ลิขสิทธิ์และตราสินค้า ชื่อเสียงขององค์การ องค์การส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น เรียกว่า Asset based competitive advantages เช่น Coca-Cola มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านทรัพยากร ที่มีอยู่นั้น คือ ระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและตราสินค้าที่มีชื่อเสียง

5. ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร (Partner advantage) การมีพันธมิตรที่ดีจะช่วย สนับสนุนให้องค์การพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็ว หลายองค์การพยายามค้นหาคู่ค้าเพื่อสร้างเป็น พันธมิตรในการทำธุรกิจในระยะยาว องค์การจะมีการคัดเลือกพันธมิตรให้เหมาะสมกับองค์การ ของตนเปรียบเสมือนการรวมจุดแข็งขององค์การสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุด ให้เกิดขึ้นและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

6. ความได้เปรียบในการประหยัดต้นทุนในการผลิต (Scale and scope) องค์การสามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นด้วยการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของ หน่วยธุรกิจต่าง ๆ จะสังเกตได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่มีต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยต่ำเนื่องจาก ผลิตสินค้าหลายประเภทจำนวนมาก จึงสามารถใช้ทรัพยากรในการผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิด การประหยัดต้นทุนในการผลิต ถึงแม้ว่าจะมีผู้กำหนดกรอบแนวคิดของลักษณะความได้เปรียบ ทางการแข่งขันไว้หลากหลาย ในบางครั้งการเพิ่มเติมด้านอื่นเข้ามาด้วยดูเหมือนว่าจะสะท้อน ความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดีแต่จากการศึกษายังพบอีกว่ามีผู้เสนอลักษณะ ของความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้อย่างครอบคลุมเหมาะกับกลุ่มประชากรที่สนใจที่จะทำวิจัย

ในท้ายที่สุดแล้วจากการศึกษาพบว่าผู้กำหนดลักษณะความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นมิติที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตขององค์กร ซึ่งองค์กรมีความจำเป็น ต้องพัฒนามาตรวัดเอาใช้วัดและเปรียบเทียบคู่แข่งกันในองค์ประกอบข้างต้น

องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ (วิทยา คำนธารงกุล, 2546, หน้า 38-39)

1. ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) คือองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่ง ในการผลิตสินค้าและบริการอย่างเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2550) และ สมใจ ลักษณะ (2547) รวมทั้ง Gibson et al. (1998) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิภาพของ องค์กรเป็นการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่โดยใช้ทรัพยากร และปัจจัยต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าที่สุดมีการสูญเปล่าน้อยที่สุดโดยพิจารณาถึงอัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) อัตราการสูญเปล่า สิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรและค่าใช้จ่ายในการลงทุน ซึ่งประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ การแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพ เชิงตัวเลขแต่แสดงด้วยการบันทึกลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติ ที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว และมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1.1 ประสิทธิภาพของบุคคลหมายถึง การทำงานเสร็จและสูญเวลาและเสียพลังงาน น้อย ค่านิยมการทำงานที่ชิดกับสังคม คือการทำงานได้เร็วและได้งานดี บุคคลมีประสิทธิภาพ ในการทำงานคือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะ สร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย

1.2 ประสิทธิภาพขององค์กรหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน ที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรสูงสุดจากทรัพยากร รวมทั้งการใช้แนวทางทุกรูปแบบขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายให้มากที่สุด (Maximum outcome) และสามารถใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการดำเนินงานอย่างประหยัดและ น้อยที่สุด (Minimum input)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ก่อเกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. คุณภาพ (Quality) หมายถึงระดับของคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการ คุณภาพบริการ (Service quality) คือการรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ถูกคาดหวัง ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าต้องการ จะได้รับจากประสบการณ์ในอดีต จากการพูดปากต่อปาก จากการโฆษณาของธุรกิจให้บริการ ที่ลูกค้าจะพอใจถ้าเขาได้รับสิ่งที่เขาต้องการ (What) เมื่อเขามีความต้องการ (When) สถานที่ที่เขาต้องการ (Where) ในรูปแบบที่ต้องการ (How) นักการตลาดต้องทำการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้า โดยทั่วไปไม่ว่าธุรกิจแบบใดก็ตามลูกค้าจะใช้เกณฑ์คุณภาพ

คุณภาพการให้บริการ (Service quality) จะมีลักษณะดังนี้ การเข้าถึงลูกค้า (Access) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา สถานที่แก่ลูกค้าคือ ไม่ให้ลูกค้าต้องรอนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมเพื่อแสดงความสามารถเข้าถึงลูกค้า การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้องโดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่ายความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในงาน ความมีน้ำใจ (Courtesy) บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง มีวิจารณ์ญาณน่าเชื่อถือ (Credibility) บริษัทและบุคลากรต้องมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า (Responsiveness) พนักงานจะต้องให้บริการ และแก้ปัญหาลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยงและปัญหาต่าง ๆ การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับจะทำให้เขาสามารถคาดคะเนถึงบริการดังกล่าวได้ การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/ Knowing Customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการ (Service quality) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะโดยรวมของสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจสร้างขึ้นจะต้องมีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจตามความต้องการ และความคาดหวังจากการซื้อสินค้าหรือใช้บริการของผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเกี่ยวเนื่องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนเอกชน สามารถสรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการ ในองค์กรประเภทโรงเรียน จะครอบคลุมในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง อย่างเป็นระบบ ชัดเจนและสม่ำเสมอจนทำให้เข้าใจและรู้จักผู้ปกครอง ดำเนินการสนองตอบตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้ปกครอง ได้ เป็นอย่างดี มีสถานที่ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม อำนวยความสะดวกในด้านเวลา และความคล่องตัวในการเดินทาง สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปกครองเป็นอย่างดี

นวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ ตลอดจน แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ และเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งใหม่ในองค์การยอมรับเอาไปใช้ ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน ซึ่งถูกนำไปใช้หลาย ๆ ทาง และนวัตกรรมคือแนวคิดใหม่ ทฤษฎีหรืออุปกรณ์ใหม่ ซึ่งนวัตกรรม ไม่ได้หมายถึงเพียงเทคโนโลยีเท่านั้นแต่ยังหมายถึง ทฤษฎีใหม่หรือการทำในบางครั้งก็ปรากฏขึ้น เป็นเรื่องธรรมดา นอกจากนี้นวัตกรรมมักเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ชัดเจนใจเรื่องรูปแบบใหม่ ๆ ในปัจจุบันนวัตกรรมมีความสำคัญมากในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับบุคคล และถ้าพิจารณาแล้วพบว่า นวัตกรรม มีความสำคัญในด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยนวัตกรรม ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการประกอบธุรกิจ 4 ด้านดังนี้

1. การกระโดดข้าม (Radical leapfrogging) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งทำให้นำหน้า คู่แข่งขัน ผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ทำให้เกิดการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่น ลูกค้าได้รับรู้ถึงการใช้งาน อารมณ์ลักษณะทางกายภาพหรือประสิทธิภาพ จากผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง
2. ผลประโยชน์จากความแตกต่าง (Benefit differentiation) ความได้เปรียบของ นวัตกรรมเป็นกุญแจหลักในการเพิ่มคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ โดยการมุ่งสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ ผลิตภัณฑ์ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างความมีเอกลักษณ์ และความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะทำให้เกิดจุดแข็งและสร้างความได้เปรียบตลอดเวลา
3. กระตุ้นส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share stimulation) โดยดูจากการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดจำหน่ายและการตั้งราคา การสร้างความได้เปรียบของนวัตกรรม สามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการขยายสายผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าของเรามากกว่าคู่แข่ง
4. ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ ๆ สามารถทำให้ได้เปรียบทางนวัตกรรม (Value engineering or cost reduced) บางครั้งทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำส่งผลให้ราคาต่ำทำให้เกิดประโยชน์กับ ลูกค้า ซึ่งจะเป็นการสร้างการรับรู้หรือกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้า

จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน นวัตกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรควรจะนำเอานวัตกรรมมาใช้ เพื่อความอยู่รอดของ องค์กร และสามารถแข่งขันในธุรกิจได้ โดย เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, หน้า 7) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรควรนำเอานวัตกรรมมาประยุกต์เพื่อความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. **สู่ความเป็นเลิศของบุคคล (Individual excellence)** ความคิดของบุคคลก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยพลังความคิด นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมักเกิดจากปัจเจกบุคคลแต่ละคนกล่าวคือ ถ้าให้การส่งเสริมการเรียนรู้และศึกษาอบรมให้คนมีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เป็นารคิดแบบวิจารณ์ญาณและการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้ได้นวัตกรรมใหม่ขึ้นมา

2. **สู่ความเป็นเลิศของทีมงาน (Teamwork excellence)** การส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะบางครั้งไม่สามารถคิดได้ด้วยตนเอง เมื่อมีกลุ่มเกิดขึ้น มีการพูด การฟัง การคิด การถาม การตอบ การเขียนและการปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าเกิดความคิดดี ๆ จากการประชุมระดมสมองการทำงานเป็นทีม แนวคิดทันสมัยเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้

3. **สู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization excellence)** การสร้างองค์กรที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมมีดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เมื่อใดมีการเรียนรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent organization) เมื่อใดมีสติปัญญาความรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic organization) เมื่อใดมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม องค์กร 3I (Triple I organization) เมื่อใดมีข้อมูลข่าวสาร สติปัญญาและความคิด เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม องค์กรวิจัยและพัฒนา (Research and development organization) เมื่อใดมีการวิจัยและพัฒนาเมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

จากข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมดังที่กล่าวมานั้น ศุสดี พลสารัมย์ (2541) ได้จำแนกนวัตกรรมไว้ ดังนี้ คือ

1. **นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation)** คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งลักษณะทางเทคโนโลยี หรือวัตถุประสงค์การใช้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนจากผลิตภัณฑ์ที่ได้ผลิตมาก่อนหน้านี้ รวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

2. **นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation)** คือวิธีการผลิตที่อาศัยเทคโนโลยี หรือมีการปรับปรุงอย่างมาก โดยนำเอาอุปกรณ์ใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการผลิต

3. **นวัตกรรมด้านการตลาด (Market innovation)** เป็นการหาตลาดใหม่ในต่างประเทศ ซึ่งเป็นตลาดที่มีความแตกต่างกับตลาดภายในประเทศของบริษัทผู้ผลิต ตลาดใหม่จะมีมากขึ้นหากบริษัทนั้น ๆ เข้าใจภาพรวมของผู้ซื้อรายใหม่ ให้บริการในตลาดตลาดที่คู่แข่งละเลยและยกระดับการให้บริการหลังการขาย

4. นวัตกรรมขององค์กร (Organization innovation) องค์กรต้องใช้ความรู้ด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรใหม่ โดยการแบ่งแผนกและหน่วยงานให้มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้น การให้ความมีอิสระการทำงานแก่พนักงาน การดำเนินงานโดยอาศัยการจัดประชุมกลุ่มย่อยบ่อยครั้งขึ้น การให้พนักงานมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ได้ความคิดใหม่ ๆ ด้วยความเชื่อใจ ความคิดสร้างสรรค์ มาจากทุกส่วนขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างรายได้และสามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้

เพราะฉะนั้น จึงสรุปได้ว่า นวัตกรรมการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนทักษะและการจัดการพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ลูกค้านำได้รับรู้ถึงการใช้งาน อารมณ์ลักษณะทางกายภาพ หรือประสิทธิภาพจากผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง สร้างความมีเอกลักษณ์ เพื่อความเป็นเลิศของบุคคล คู่ความเป็นเลิศขององค์กร

ทั้งนี้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเกี่ยวเนื่องกับการจัดการศึกษาของ โรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยจึงตั้งกระทาะห์ เพื่อให้ครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนเอกชน สามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมการแข่งขัน ในองค์กรประเภทโรงเรียน จะครอบคลุมในเรื่อง การส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อได้มาซึ่ง นวัตกรรม มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ครูมีความสามารถในการใช้ความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จนเกิดความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น และให้ความสำคัญกับครูในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันการแข่งขันในองค์กรต่าง ๆ มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นองค์กรที่สามารถบริหารความแตกต่างโดยใช้นวัตกรรมใหม่ เช่นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความเป็นเลิศของพนักงานในองค์กรหรือแม้กระทั่งการเลือกลักษณะเด่นขององค์กรแล้วนำจุดเด่นนั้นมาเป็นจุดขายขององค์กรเพื่อนำเสนอต่อสังคมภายนอกให้ได้รับรู้ ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สำหรับศักยภาพแข่งขันของ โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน จึงหมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่มีความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ มีความได้เปรียบด้านต้นทุนโดยต้นทุนที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเกิดความคุ้มค่าในการบริหารงาน มีความได้เปรียบด้านความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม มีมาตรฐานและมีคุณภาพการให้บริการที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการ และมีการสร้างนวัตกรรมการแข่งขันที่เน้นให้เกิดการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งและสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานในระยะยาว

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง ในเรื่องศักยภาพแข่งขันของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ผู้วิจัย สังเคราะห์ผลองค์ประกอบของศักยภาพแข่งขันของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ได้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบศักยภาพทางการแข่งขัน

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย										
	ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548)	ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546)	Porter (2005)	Fehr and Falk (1999)	เสนห์ จุ้ยโต (2548)	มุสดี ผลสารัมย์ (2541)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2552)	Aaker (2005)	ณัฐยา สิ้นตระกูลผล และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานานนท์ (2557)	วิทยา ด้านดำรงกุล (2546)	รวม 10)
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน	✓		✓	✓					✓	✓	5
2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	✓		✓	✓			✓	✓	✓		6
3. การตอบสนองเฉพาะส่วนตลาด	✓		✓								2
4. คุณภาพการให้บริการ	✓						✓	✓		✓	3
5. นวัตกรรมการแข่งขัน		✓				✓	✓	✓			4
6. ผู้นำตลาด				✓							1
7. ความเป็นเลิศของบุคคล					✓					✓	1
8. ความเป็นเลิศของทีมงาน					✓						1
9. ความเป็นเลิศขององค์กร					✓					✓	1

จากตารางที่ 2 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านศักยภาพทางการแข่งขันของธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548) ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546) Porter (2005) Fehr and Falk (1999) เสนห์ จุ้ยโต (2548) มุสดี ผลสารัมย์ (2541) ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2552) Aaker (2005) ณัฐยา สิ้นตระกูลผล และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานานนท์ (2557) วิทยา ด้านดำรงกุล (2546) พบว่า มีจำนวน 9 องค์ประกอบโดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน
2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง
3. คุณภาพการให้บริการ
4. นวัตกรรมการแข่งขัน

และผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้ทรงคุณวุฒิได้จำนวนตัว บ่งชี้เพิ่มขึ้นอีก 1 ตัวแปรคือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมิน กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงได้ดำเนิน โครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้นแนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการ เทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหาร จัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์การภาครัฐ มีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมาย คือ ประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ ดังนั้นส่วนราชการที่มี การบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถ ของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มี การสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน (เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558, หน้า 6)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558; PMQA (Public sector management quality award) ประกอบด้วย 7 ด้าน ในการบริหาร และดำเนินงาน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการศึกษาวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, 32-71)

ประเด็น	การดำเนินการ
1. การนำองค์การ	<p>1. วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ</p> <p>1.1 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยม</p> <p>1.2 ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ</p> <p>1.3 ผู้บริหารปฏิบัติตน โดยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม</p> <p>2. ส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม</p> <p>2.1 ผู้บริหารปฏิบัติตนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม</p> <p>2.2 ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์การให้เกิดหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม</p> <p>3. สร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน</p> <p>3.3 ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล</p> <p>3.3 ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งเสริมประสพการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ</p> <p>3.4 ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความคล่องตัวขององค์การ</p> <p>3.5 ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การ และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ</p> <p>4. การสื่อสาร</p> <p>4.1 ผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ</p> <p>4.2 ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	<p>4.3 ผู้บริหารมีบทบาทเชิงรุกการจูงใจบุคลากร การให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
	<p>5. การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง</p>
	<p>5.1 ผู้บริหารดำเนินการการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่งเสริมนวัตกรรม และบรรลุวิสัยทัศน์</p>
	<p>5.2 ผู้บริหารกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ สร้างความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ</p>
	<p>6. ระบบการกำกับดูแลองค์กร</p>
	<p>6.1 ผู้บริหารรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ</p>
	<p>6.2 ผู้บริหารรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>
	<p>6.3 ผู้บริหารปกป้องผลประโยชน์ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
	<p>7. การประเมินผลการดำเนินการ</p>
	<p>7.1 ผู้บริหารดำเนินการในการประเมินผลการดำเนินการของบุคลากรรวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์กร</p>
	<p>7.2 ผู้บริหารกำกับดูแลองค์กร โดยใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการที่ผ่านมาไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์กร</p>
	<p>8. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ</p>
	<p>8.1 ผู้บริหารดำเนินการในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อส่วนรวม</p>
	<p>8.2 ผู้บริหารมีการเตรียมการเชิงรุก รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ</p>
	<p>8.3 ผู้บริหารมีกระบวนการ ตัดขาด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตาม ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้</p>
	<p>8.4 ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการ ตัดขาดและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการปฏิบัติงานของตนเอง</p>
	<p>9. การสนับสนุนชุมชน</p>
	<p>9.1 ผู้บริหารดำเนินการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็ง</p>
	<p>9.2 ผู้บริหาร กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม กับชุมชน</p>
	<p>2. การวางแผน</p>
	<p>1. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์</p>
<p>เชิงยุทธศาสตร์</p>	<p>1.1 มีการวางแผนยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	1.2 กำหนดกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลา
	1.3 มีกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คำนึงถึงความต้องการขององค์กร ในด้านความคล่องตัว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
	2. นวัตกรรม
	2.1 สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
	2.2 สร้างโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร
	3. การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์
	3.1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับ องค์กรประกอบที่สำคัญมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
	3.2 สร้างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
	3.3 วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร
	3.4 ตาดการณ์จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และระบบสารสนเทศ
	3.5 นำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
	4. ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร
	4.1 มีวิธีการในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน ระบบงานที่สำคัญขององค์กร
	4.2 ตัดสินใจในกระบวนการดำเนินการ โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร
	4.3 กำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กร
	5. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
	5.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญโดยมีการระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์
	5.2 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ในด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการ และกลุ่มเป้าหมาย
	6. การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
	6.1 ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
	6.2 ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ
	6.3 ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และโอกาสในการสร้างสมรรถนะใหม่

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	<p>6.4 สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>6.5 สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด</p> <p>7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ</p> <p>7.1 จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>7.2 แผนมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p>8. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ</p> <p>8.1 ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ไปยังบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</p> <p>8.2 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</p> <p>9. การจัดสรรทรัพยากร</p> <p>9.1 จัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพัน</p> <p>9.2 จัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนและความสำเร็จขององค์กร</p> <p>10. แผนด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>10.1 วางแผนอัตรากำลังบุคคล รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว</p>
<p>3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>1. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน</p> <p>1.1 รับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และคุณภาพของผลผลิตบริการ</p> <p>2. ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2.1 ประเมินความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2.2 ตอบสนองให้เห็นถึงความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>3. ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ</p> <p>3.1 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง/คู่เทียบ</p> <p>3.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	<p>4. ผลผลิตและการบริการ</p> <p>4.1 การกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผลผลิตและการบริการ</p> <p>4.2 ปรับผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร</p> <p>4.3 ดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน</p> <p>5. การจัดการความสัมพันธ์</p> <p>5.1 สื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกลุ่มผู้รับบริการ</p> <p>5.2 รักษาสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>5.3 เพิ่มความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร</p>
<p>4. การวัด</p> <p>การวิเคราะห์</p> <p>และการจัดการ</p> <p>ความรู้</p>	<p>1. ตัววัดผลการดำเนินการ</p> <p>1.1 เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ในการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>1.2 ใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามวัดผลการดำเนินการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการ</p> <p>2. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ</p> <p>2.1 ทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร วัดผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และประเมินผลสำเร็จขององค์กร</p> <p>2.2 วิเคราะห์ ทบทวน ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>2.3 กำกับดูแลในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ</p> <p>3.1 ค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี</p> <p>3.2 ค้นหาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	<p>4. การจัดการความรู้</p> <p>4.1 รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร</p> <p>4.2 แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ</p> <p>4.3 รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</p>
<p>5. การมุ่งเน้นบุคลากร</p>	<p>1. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง</p> <p>1.1 ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และกำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ</p> <p>2. บุคลากรใหม่</p> <p>2.1 สรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้</p> <p>3. การทำงานให้บรรลุผล</p> <p>3.1 จัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ</p> <p>3.2 ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร</p> <p>3.3 ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ เพื่อผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย</p> <p>4. การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร</p> <p>4.1 เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น</p> <p>4.2 บริหารอัตรากำลัง ความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นขององค์กร</p> <p>5. สภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <p>5.1 ดำเนินการในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน รวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น</p> <p>5.2 กำหนดตัววัดและเป้าประสงค์ สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร</p> <p>6. นโยบายและสวัสดิการ</p> <p>6.1 บริการ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่สำคัญ และนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร</p> <p>7. องค์ประกอบของความผูกพัน</p> <p>7.1 กำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	<p>8. วัฒนธรรมส่วนราชการ</p> <p>8.1 เสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง และความร่วมมือของบุคลากร โดยใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองของบุคลากร</p> <p>9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>9.1 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากร</p> <p>9.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลการยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจ</p>
<p>6. การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ</p>	<p>1. แนวคิดในการออกแบบ</p> <p>1.1 ออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่องค์กรตั้งขึ้น</p> <p>1.2 นำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและการบริการ มาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>2. การนำกระบวนการไปปฏิบัติ</p> <p>2.1 ปฏิบัติงานประจำวันเป็นไป ตามพันธกิจ ขององค์กร</p> <p>2.2 มีตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.3 ตัวชี้วัด เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการ</p> <p>3. การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ</p> <p>3.1 ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ</p> <p>4. การควบคุมต้นทุน</p> <p>4.1 ควบคุมต้นทุน โดยรวมของการปฏิบัติการ โดยนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุมต้นทุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ</p> <p>4.2 ป้องกัน ไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้น้อยที่สุด</p> <p>4.3 ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ</p> <p>5. ความปลอดภัย</p> <p>5.1 สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย</p> <p>5.2 ระบบความปลอดภัยคำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	<p>6. การจัดการนวัตกรรม</p> <p>6.1 พิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>6.2 ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการและสนับสนุน โอกาสในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>6.3 ติดตามผลของโครงการ และพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสม เพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุน โครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า</p>
	<p>1. ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลัก</p> <p>1.1 ตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการตามพันธกิจหลัก นำมาใช้เปรียบเทียบกับผลลัพธ์กับผลการดำเนินการของกลุ่ม</p> <p>2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ</p> <p>2.1 จัดทำตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขององค์กร</p> <p>2.2 จัดทำตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร</p>
	<p>3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>3.1 มีตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจของกลุ่มและ/หรือองค์กรอื่นที่มีบริการที่คล้ายคลึงกัน</p> <p>3.2 มีตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
	<p>4. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร</p> <p>4.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนขององค์กร และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร</p>
	<p>5. บรรยากาศการทำงาน</p> <p>5.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร</p>
	<p>6. การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน</p> <p>6.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ</p> <p>6.2 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร</p>
	<p>7. การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ</p> <p>7.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร</p> <p>7.2 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำขององค์กร</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็น	การดำเนินการ
	<p>8. การนำองค์การ</p>
	<p>8.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้บริหารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง</p>
	<p>9. การกำกับดูแลองค์การ</p>
	<p>9.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก</p>
	<p>10. กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ</p>
	<p>10.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย</p>
	<p>11. การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิทรรศร ความโปร่งใส และจริยธรรม</p>
	<p>11.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิทรรศร ความ โปร่งใส และมีจริยธรรม</p>
	<p>11.2 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหาร และต่อระบบการกำกับดูแลส่วนราชการ</p>
	<p>11.3 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม</p>
	<p>12. ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน</p>
	<p>12.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านการบริหารงบประมาณ</p>
	<p>12.2 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของผลตอบแทนจาก โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินการด้านกองทุน</p>
	<p>13. การเติบโต</p>
	<p>13.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเติบโตขององค์การ และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน</p>
	<p>14. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ</p>
	<p>14.1 มีตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งคุณภาพ รอบเวลา การปรับปรุง การลดต้นทุน และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ</p>

จากตารางที่ 3 พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ จะประกอบด้วย 7 ด้านในการบริหาร และดำเนินงาน ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่ง วิธีการดังกล่าว เป็นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน

สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ โรงเรียน และศักยภาพการแข่งขันก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากเป็นผู้วางกรอบและกำหนด ทิศทาง และนโยบายการบริหารโรงเรียน ตลอดจนบังคับบัญชาครูผู้สอนในโรงเรียนทั้งนี้การบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย 1) ด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 2) ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร และ 3) บริบทของโรงเรียน ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ พฤติกรรมการบริหาร การนิเทศ การบริหาร การดำเนินการในบริบทองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา จึงกล่าวได้ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต้องมีผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายองค์กร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 77)

ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง (Cherrington, 1994) จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นว่า ศักยภาพทางการแข่งขัน เป็นความสามารถของโรงเรียนในการบรรลุในสิ่งที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ การที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ประการ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ ปัจจัยที่สำคัญต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ดังตารางที่ 4

จากตารางที่ 4 พบว่า จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย จากงานวิจัยที่ได้ศึกษาค้นคว้า ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจในการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาคำตอบใหม่ด้วยการสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ประกอบด้วยตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร เอกอัครราชทูตองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ คุณภาพวิชาการ และกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสำรวจวรรณกรรมปัจจัยทั้ง 7 ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษา

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ด้วยกันหลากหลาย โดย Hogan et al. (1994, p. 493) ได้ให้คำนิยามของคำว่าภาวะผู้นำ คือการชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความสนใจส่วนตัว และให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่จำเป็นสำหรับ สวัสดิภาพของกลุ่ม ส่วน Bass (1997, p. 27) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง Black and Porter (2000) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในอันที่จะบรรลุเป้าหมายหนึ่ง นอกจากนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2558, หน้า 12-1) ได้ให้คำนิยามของคำว่าภาวะผู้นำไว้ว่า “ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบทางการหรือแบบไม่เป็นทางการ” และวันชัย ปานจันทร์ (2558 หน้า 5) ได้สรุปความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำคือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ร่วมในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของ “ภาวะผู้นำ” คือความสามารถเฉพาะของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นทำหรือไม่กระทำการใด ๆ เพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำได้มีผู้ศึกษามาเป็นระยะเวลานานแล้ว เนื่องจากผู้ที่มีความสามารถและมีคุณธรรมจะมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสังคม โดยที่ทั้งประเทศในโลกตะวันออกหรือเช่นจีนหรืออินเดียต่างก็ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีตลอดจนแบบแผนหรือวิธีการประพุดิของผู้นำที่ดี โดยจะบันทึกในปรัชญา ความเชื่อทางศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม หรือกฎระเบียบทางสังคมต่าง ๆ ส่วนในโลกตะวันตกนั้น ได้มีการกล่าวถึงผู้นำที่ดีและภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยผู้นำที่มีลักษณะเหมาะสมที่จะบริหารประเทศหรือแม้กระทั่งในยุคมีดก็ได้มีการกล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีและการทำนายถึงผู้นำในอนาคต (วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 5)

จากการศึกษาเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างน่าสนใจด้วยกันดังนี้

ณัฐพันธ์ เจรนนันท์ (2551, หน้า 122) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait theory) เป็นแนวคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่มีผู้กล่าวไว้ว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 3 ทฤษฎีมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยผู้วิจัยสามารถนำเสนอเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นดังนี้

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait theory)

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำเป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำโดยการศึกษาในช่วงแรกนั้นได้อาศัยความเชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีต ที่กล่าวถึงผู้นำและลักษณะเด่นของผู้นำในสมัยเริ่มต้นนั้นมีความเชื่อว่า ผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธรรมดาทั่วไปหรือเรียกว่า “ทฤษฎีวีรบุรุษ” โดยบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจที่จะศึกษาว่าบุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born to be leader) และความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม หรือผู้นำที่ดีจะมีลักษณะทางร่างกายหรือจิตใจแตกต่างจากคนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง

หน้าตาส่วนสูง บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และการแสดงออก โดยผู้ที่ทำการศึกษาพยายามค้นหา ลักษณะร่วมเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจนของความเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี ลักษณะเฉพาะของผู้นำมีข้อจำกัดที่สำคัญดังนี้

1. ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้นำจะสนใจแต่ผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม
2. ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นทางประวัติศาสตร์ที่มีได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูล ยังมีได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และหลักการวิจัยเข้ามาประยุกต์ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือ
3. ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไป ลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำก็ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกันในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้นำก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าทฤษฎีลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำ เพื่อเป็นการแยกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเป็นการระบุว่า การเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกลักษณะอย่างไร เช่น มีความคล่องแคล่ว เข้าใจเรื่องงานเป็นอย่างดี มีทักษะในการสื่อสาร เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการจำแนกลักษณะของผู้นำซึ่งมีลักษณะเกิดขึ้นหลังจากการเกิดจะมีลักษณะดังนี้

1. แรงขับ ลักษณะที่แสดงความพยายามอย่างสูงที่ให้ประสานความสำเร็จ ความพยายามแรงขับซึ่งรวมถึง ความทะเยอทะยานอย่างสูง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำในหลายประเทศ ความสำเร็จของผู้บริหารชั้นนำล้วนแต่ใช้ความพยายามเพื่อให้ประสบความสำเร็จแม้แต่มีอุปสรรคแต่ความสำเร็จของผู้บริหารชั้นนำล้วนแต่ใช้ความพยายามเพื่อให้ประสบความสำเร็จ แต่ความสำเร็จอาจไม่เป็นผลได้ ถ้าผู้นำเอาเรื่องงานไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวมากเกินไป เพราะจะไม่มี ความรับผิดชอบและอำนาจพอในหน้าที่ แต่ถ้าเป็นแรงขับที่ดีก็จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยรวม ไม่ว่าจะส่วนของแผนกหรือองค์กรใหญ่ ๆ ก็ตาม
2. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่เพราะแรงขับที่ควรมี เขาควรมีแรงจูงใจประกออบกันด้วยแรงจูงใจของภาวะผู้นำที่พวกเขาต้องการนำมาตกกว่าเป็นผู้ตาม โดยให้ผู้ตามส่วนมากพอใจและถูกต้องตามศีลธรรม ผู้นำที่ดีทำให้ได้รับความไว้วางใจเคารพนับถือยอมรับในวิสัยทัศน์
3. ความซื่อสัตย์ มั่นคงการรวมเป็นหนึ่ง ระหว่างความสอดคล้องทั้งการกระทำและคำพูด ทำให้น่าไว้วางใจให้ความเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้อื่น

4. ความมั่นใจในตัวเอง เป็นสิ่งสำคัญเพราะความมั่นใจในตนเองนี้เป็นสิ่งทำให้ผู้นำพร้อมรับกับสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้เอาชนะอุปสรรค และตัดสินใจได้เด็ดเดี่ยว

5. มีความรู้ทางธุรกิจ มีความรู้ขั้นสูงเป็นประสิทธิผลของผู้นำที่มีความรู้ในองค์กรและเทคนิค ผู้นำต้องฉลาดที่จะปรับตัวให้เข้ากับข้อมูลหลากหลายจำนวนมากที่มีอยู่เพื่อให้สอดคล้องกับองค์กรได้ สุดท้ายทักษะส่วนตัวของแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ความสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ประเมินผลสภาพการณ์เลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ เพื่อให้มีหลักสำคัญกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้สำคัญที่ทำให้เกิดผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ในยามเกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้า

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2558, หน้า 115) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theories) โดยได้อธิบายว่าโดยปกติเมื่อมีการศึกษาถึงคุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้นำมักจะสรุปว่าบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด ผู้นำบางคนมีพรสวรรค์ ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ และความสามารถที่ดี ดังนั้น คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical traits) เช่น อายุ ส่วนสูง หน้าตา น้ำเสียง การแต่งกายดี เป็นต้น

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social traits) เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมในสังคม

3. สติปัญญา ความรู้ความสามารถ (Intelligence traits) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ดี เป็นคนฉลาด ความสามารถในการทำงาน มีความรับผิดชอบ ทำงานประสบความสำเร็จ มีความสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านความคิด (Strategic thinking) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อน และหาข้อสรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ดีที่สุดให้แก่องค์กรได้ กลยุทธ์ด้านความคิดเป็นการใช้สติปัญญาร่วมกับทักษะด้านเหตุผล คนที่ฉลาดสามารถมองเห็นภาพใหญ่ ซึ่งภายในประกอบด้วยอะไรบ้าง ความสามารถวิเคราะห์ธุรกิจ เข้าใจสภาพการแข่งขันที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอและอะไรบ้างที่มีความสำคัญกับองค์กร เป็นต้น

4. บุคลิกภาพ (Personal traits) คุณลักษณะของบุคคลในภาพรวม เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความปรารถนาความอยากเป็น อยากได้

5. ความสามารถจูงใจ (Achievement motivation) เกี่ยวข้องกับความพยายามของบุคคลที่จะจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ให้ดำเนินการตามที่กำหนดและไปสู่เป้าหมายได้ การจูงใจเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic drive) และการจูงใจภายใน (Intrinsic drive) ผู้นำจะต้องรู้ความต้องการของผู้อื่นและหาทางตอบสนองให้เขาเหล่านั้นพอใจในการทำงานให้สำเร็จต่อไป

6. อำนาจของการจูงใจ (Power motivation) เป็นการขับเคลื่อนสถานะและอำนาจที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการมีอิทธิพลทางอำนาจกับผู้อื่น ขณะที่พนักงานก็ต้องการผู้นำที่เขาไว้วางใจได้

7. ความมีเสน่ห์ (Charisma) หมายถึงบุคคลที่มีหน้าตา บุคลิกภาพดี หรือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำที่มีเสน่ห์มีการคาดหวังเกี่ยวกับความเป็นตัวของตัวเองสูง สังคมยอมรับ

8. ความสามารถด้านอารมณ์ (Emotional intelligence) โดยผู้นำในมุมมองด้านลักษณะของผู้นำ เรามักเรียกว่าความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การแสดงความรู้สึกอารมณ์และใช้ข้อมูลข่าวสารในการคิดและกระทำได้ดี ดังนั้นผู้ที่มีความสามารถด้านอารมณ์จะประกอบด้วย

8.1 การรู้สึกรู้ใจตนเอง (Self-awareness) หมายถึง ความเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

8.2 การจัดระเบียบตนเอง (Self-regulation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และคิดก่อนที่จะทำ

8.3 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การจูงใจในการทำงานเพื่อเงินหรือสถานะ และนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลัง

8.4 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) หมายถึง การเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา และนำมาใช้เมื่อต้องตัดสินใจ

8.5 ทักษะทางสังคม (Social skill) หมายถึง ความเป็นมิตรและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดี

นอกจากนี้จากแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (The trait approach to leadership) ซึ่ง Stogdill (1974, pp. 35-64) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความฉลาด ประกอบไปด้วยความยุติธรรมและสามารถในการใช้ถ้อยคำ
2. มีอดีตที่เคยประสบความสำเร็จในด้านการเรียนและการกีฬา
3. มีอารมณ์สุขุม ตรีศตรองรอบคอบและมั่นคง
4. มีการพึ่งพาตัวเอง มีความเพียรพยายามและมีแรงขับสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง
5. มีทักษะในการเข้าร่วมสมาคมและปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้
6. มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม

นอกจากนั้นแล้วผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็ควรมีคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) อื่น ๆ อีกด้วย อันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยเสริมสร้างผู้นำให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ตารางที่ 5 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล (วิเชียร วิทยอุดม, 2558, หน้า 12-7)

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะในความคิด
3. มีความทะเยอทะยานสูง	3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์	4. มีทักษะในเชิงการพูด รู้จักผูกมิตรไมตรี
5. มีลักษณะประนีประนอม	5. มีวาทศิลป์ มีทักษะการพูด
6. มีความเด็ดขาด	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้	7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. เป็นผู้ทรงอำนาจ	8. มีทักษะในการชักนำจิตใจผู้อื่น
9. มีความเพียรพยายาม	9. มีทักษะทางสังคมสูง
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	

นอกจากนี้ วันชัย ปานจันทร์ (2551, หน้า 86) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำว่าโดยทั่วไปผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ จะประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น มีความรู้ความสามารถและมีความกระตือรือร้น
2. คุณลักษณะทางสังคมของการเป็นผู้นำ จะประกอบด้วย การมีกลยุทธ์ในการทำงาน มีความอดทนและมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
3. คุณลักษณะทางกายภาพของการเป็นผู้นำ จะประกอบด้วย มีความสูง มีน้ำหนักที่เหมาะสม มีเสน่ห์ และสง่างาม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยใช้เป็นตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเอง มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ดี เอาใจใส่ต่อการบริหารการเรียนการสอนและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครูอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้อิสระในการปฏิบัติงานของครู ในส่วนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเชื่อมโยง มองและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในภาพรวมได้ชัดเจน

ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral theory)

ทฤษฎีพฤติกรรม เป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงศตวรรษที่ 1980 โดยทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral theory) เป็นทฤษฎีที่เสนอความเห็นว่าการเฉพาะที่สามารถแยกผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ทฤษฎีนี้มีความพยายามที่จะจำแนกว่าผู้นำที่ดีนั้นต้องทำอะไรบ้าง จึงได้มีเกณฑ์ขั้นต้นในการคัดเลือกผู้นำที่จะเข้าไปอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นทางการของกลุ่มในองค์กร และการที่จะฝึกฝนคนให้เป็นผู้นำได้ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบ โปรแกรมที่สร้างรูปแบบพฤติกรรมของบุคคล ให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาจทำได้โดยการวางแผนมิติเชิงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ

มิติด้านพฤติกรรม การศึกษาที่เป็นพื้นฐานสองกรณีที่เกิดขึ้นจากการศึกษา Ohio state studies และ Michigan state studies โดยการศึกษาที่ Ohio state studies เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจนที่ได้มาจากผลงานวิจัย ในปีศตวรรษที่ 1940 โดยงานวิจัยได้พยายามและแสวงหาทัศนของพฤติกรรมของผู้นำ ด้วยการเริ่มต้นจากทัศนที่หลากหลายเป็นจำนวนมากกว่า 1,000 ชนิด ซึ่งนักวิจัยได้พยายาม รวบรวมและจัดหมวดหมู่ให้แคบเข้าจนในที่สุดเหลือเพียง 2 ทัศนะใหญ่ ๆ จำนวน 2 ทัศนะด้วยกันคือ

1. ผู้นำที่คำนึงถึงงานเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับงาน และมีความคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการมอบหมายงานและความรับผิดชอบและการจัดตั้งมาตรฐานประสิทธิภาพในการทำงานและมีการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดในเวลาที่ต้องการด้วย

2. ผู้นำที่คำนึงถึงคนเป็นหลัก (Consideration) เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับคน มีการแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ มีความเชื่อถือและให้ความอบอุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและมีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan state studies) ในปีศตวรรษที่ 1950 โดย Rensis Likert ได้เริ่มศึกษาวิจัยว่าทำอย่างไรจึงจะจัดการกับความพยายามของบุคคลเพื่อทำให้วัตถุประสงค์ด้านการผลิตและความพอใจสำเร็จได้อย่างดีที่สุด วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อค้นหา

พฤติกรรมของผู้นำซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงาน และได้ข้อสรุปถึงพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 ประการคือ

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นตัวพนักงาน (Employee centered) เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและจะให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์การและความพึงพอใจในระดับสูง

2. ผู้นำที่มุ่งเน้นตัวผลผลิต (Production oriented) เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานมากกว่าและมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จในด้านเทคนิคการทำงาน

ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory)

ทฤษฎีของหนทางสู่เป้าหมายเป็นผลงานวิจัย ของ Marttin Evans (1970, pp. 277-298) และ House (1971, pp. 321-339) ซึ่งได้กล่าวถึงทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย กล่าวเน้นย้ำว่า ผู้นำที่ทำงานได้ผลดีจะมีผลต่อความพึงพอใจและการทำงานของลูกจ้าง โดยทำให้เกิดความพึงพอใจที่ไม่ได้มีการคาดหวังมาก่อนในการปฏิบัติงานของเขา ดังนั้นผู้นำที่จะเพิ่มพลังในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและเน้นให้เห็นคุณค่าของผลผลิตนี้ได้ โดยการให้ความมั่นใจว่า ลูกจ้างที่ทำงานดี จะได้รับความพึงพอใจมากกว่าลูกจ้างที่ทำงานแย่มาก โดยแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามอำนาจเป็นที่พอใจมีการกระตุ้นและการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดย

- 1) จัดตารางวัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การได้มาซึ่งผลตอบแทนอันขึ้นกับความสำเร็จในการประเมินผล
- 3) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตอบแทน โดยการอธิบายถึงหนทางสู่ความสำเร็จ (คือการช่วยให้เข้าใจอย่างแท้จริงว่าเขาควรจะทำอย่างไรถึงจะได้รับผลตอบแทน) และทำให้หนทางนั้นง่ายขึ้นโดยการเป็นครูให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้แนวทางและช่วยเหลือตามที่ต้องการและผู้นำจะต้องมีข้อผูกมัดที่ต่างกันออกไปตามรูปแบบพฤติกรรมการนำซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความต้องการของสถานการณ์ในแต่ละช่วง Robert House มีความเชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ถูกมอบหมาย และถ้าพวกเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ได้รางวัลที่คาดหวังไว้และทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าหน้าที่การจูงใจของผู้นำคือการเสนอรางวัลที่ดึงดูดใจและทฤษฎีนี้ยังมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำจะเกิดแรงจูงใจหรือไม่เพียงพอนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อจุดมุ่งหมายของผู้นำและกลวิธีในการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยสถานการณ์ 2 อย่าง คือสิ่งแวดล้อมและลักษณะของบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายนี้มีหลักที่สำคัญของทฤษฎีคือ มุ่งที่จะให้ผู้บริหารหรือผู้นำมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำในเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงานด้วยความพอใจให้แก่พวกเขา และสร้างอิทธิพลเหนือบทบาทการทำงานของเขาด้วย ทั้งนี้ก็โดยการ

ใช้วิธีการสนับสนุนให้เขาได้มีโอกาสดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์กร และของตัวเองเองไปพร้อม ๆ กันนั่นเอง

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการนำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ ในการทำงานสูง ให้ความสำคัญกับคน มีความเป็นมิตร ให้ความไว้วางใจ มีความเชื่อถือและ ให้ความอบอุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดตัวชีวิต ความสำเร็จในการทำงาน วางแผนและจัดระบบการทำงานในโรงเรียนที่ชัดเจนเป็นผู้นำใน การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานวิชาการ พัฒนาและส่งเสริมให้ครูเป็นแกนนำ ทางวิชาการ โดยส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค งานด้านวิชาการมีการกำหนดตัวชีวิต เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง

แหล่งอิทธิพลของผู้นำ

Lunenburg an Ornstein (2000, pp. 114-115) ได้กล่าวถึงแหล่งอำนาจหรือแหล่งอิทธิพล ของผู้นำมี 5 แหล่งดังต่อไปนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) อำนาจตามกฎหมายคือ อำนาจที่ติดมากับ ตำแหน่งหรือบทบาทของผู้นำในลำดับชั้นขององค์กร อำนาจตามกฎหมายอาศัยแนวคิดที่ยอมรับ ร่วมกันทั้งสองฝ่ายว่าผู้นำมีสิทธิ์ในการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่เป็น สถานศึกษาหรือโรงเรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่มีสิทธิ์คาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหาร วิทยาลัยทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แล้วเสร็จ ในทางกลับกันผู้บริหาร วิทยาลัยอาจคาดหวังให้ บรรดาครูทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แล้วเสร็จได้ และลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้นของการบริหาร องค์กร

2. อำนาจรางวัล (Reward power) ตามปกติผู้บริหารมีอำนาจรางวัลในองค์กรตามความ สามารถในการให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความมกน้อยของอำนาจนี้แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ ปริมาณของรางวัลที่ผู้นำควบคุมไว้ และความมกน้อยของความต้องการรางวัลของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างอำนาจรางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมาย งานที่ดีให้ทำ หรือการให้คำชมเชย เป็นต้น

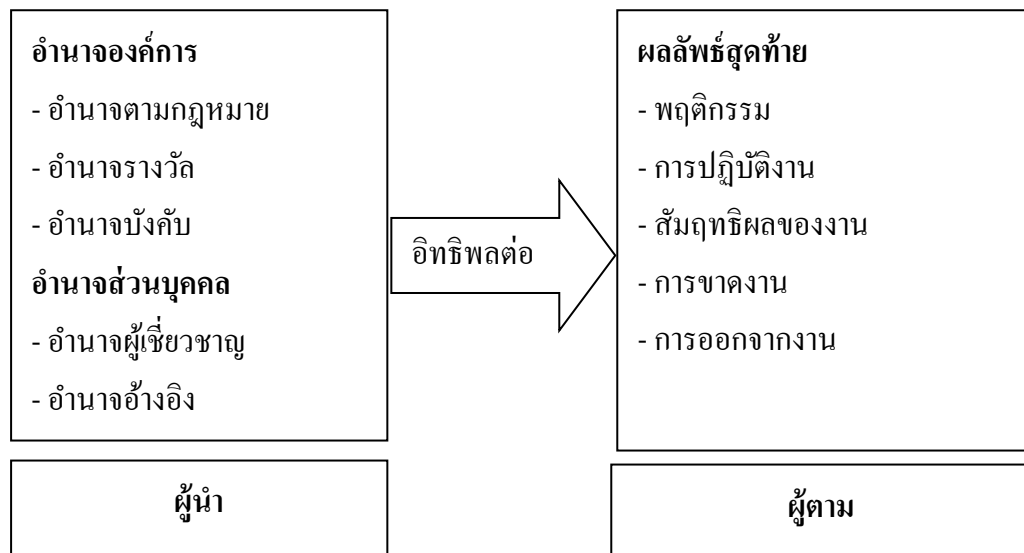
3. อำนาจบังคับ (Coercive power) อำนาจบังคับตรงกันข้ามกับอำนาจรางวัล อำนาจ บังคับหมายถึงความสามารถของผู้นำในการควบคุมและการลงโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับการ ไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ ตัวอย่างของอำนาจบังคับบัญชา เช่น การลดขั้นเงินเดือนหรือ ค่าจ้าง การขยับยั้งการขึ้นเงินเดือน การว่ากล่าวตักเตือนการมอบหมายงานที่ไม่พึงประสงค์ให้ทำและ การข่มขู่ลงโทษ เป็นต้น

4. อำนาจผู้เชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัว และหรือความรู้ซึ่งผู้นำมีอยู่ในตัวและเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ผู้นำถือว่าเป็นผู้มีความสามารถ ในการวิเคราะห์การใช้และการควบคุมภาระงานต่าง ๆ ที่หน่วยได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ อำนาจผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา การฝึกอบรมและประสบการณ์ ดังนั้นจึงเป็นอำนาจ สำคัญในการจัดการความสลับซับซ้อนในองค์กรที่เป็น โรงเรียนสมัยใหม่

5. อำนาจอ้างอิง (Referent power) อำนาจอ้างอิงเป็นความสามารถของผู้นำในการพัฒนา ผู้ตามจากความมกน้อยของบุคลิกภาพของตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ อำนาจอ้างอิงเป็นรูปแบบ หนึ่งของความมีบารมี(Charisma) ซึ่งดึงดูดความเคารพนับถือและดึงดูดคนอื่นมาหาผู้นำ อำนาจ อ้างอิงอาจมาจากการอ้างอิงของบุคคลอื่นในลำดับชั้นขององค์กรตัวอย่างเช่น ตำแหน่ง “ผู้ช่วย” เป็นตำแหน่งที่มอบหมายให้แก่พนักงานที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้มีตำแหน่งนั้น ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจอิทธิพลและภาวะผู้นำ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 หน้า 9; Yukl, 2002, p. 43; Lunenburg & Ornstein, 2000, p. 116) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจอิทธิพลและภาวะผู้นำซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญ จากภาพ



ภาพที่ 3 แหล่งอิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อผู้บังคับบัญชา (Yukl, 1981, p. 43; Lunenburg & Ornstein, 2000, p. 116)

ซึ่งจากภาพจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำในฐานะเป็นกระบวนการอิทธิพล (Influence process) เป็นผลคูณ (Function) ของตัวประกอบของแหล่งอำนาจของผู้นำ (Leader's sources of power) และระดับของการยอมรับด้วยความสนใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (Degree of acceptance with interests and needs of the subordinates) โดยแหล่งอำนาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คืออำนาจองค์การ (Organizational power) และแหล่งอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) อำนาจองค์การ ได้แก่ อำนาจโดยกฎหมาย อำนาจรางวัล และอำนาจบังคับซึ่งเป็นอำนาจที่ฝ่ายบริหารนโยบายและวิธีดำเนินงานเป็นตัวกำหนดอำนาจเหล่านี้และอำนาจส่วนบุคคล ได้แก่ อำนาจผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง ซึ่งมีบุคลิกภาพของผู้นำเป็นตัวกำหนด

กรอบการศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำ

มีการศึกษาถึงความเป็นผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของภาวะผู้นำ เพื่อทำความเข้าใจและเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคล โดยได้มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำไปดังนี้

1. กรอบการศึกษาของสตีเฟน พี โรบินสัน

Robbins (1997, p. 419) ได้กล่าวถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำที่ดีที่สุด คือ การพิจารณาตัวแปรที่สำคัญ 5 ตัวแปรซึ่งได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leadership effectiveness) 2) ลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Leader characteristics and style) 3) ลักษณะของผู้ตาม (Follower characteristics) 4) พฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior) 5) บริบทของภาวะผู้นำ (Leadership context) ซึ่งอธิบายตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leadership effectiveness) ประสิทธิภาพของผู้นำ คือ การวัดความสำคัญของภาวะผู้นำในท้ายที่สุด ซึ่งเป็นการวัดความแตกต่างกันใน 5 แนวทาง คือ

1.1 การใช้การวัดแบบวัดดูวิสัย เช่น การวัดผลผลิตภาพ หรือการใช้การวัดตามการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำมีประสิทธิผลหรือไม่

1.2 ใช้การวัดการยอมรับหรือไม่ยอมรับจากผู้ตาม

1.3 วัดผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือวัดโดยผลของกลุ่ม

1.4 วัดที่ผลผลิตภาพ หรือวัดความพึงพอใจของผู้ตาม

1.5 ระดับของการวิเคราะห์

2. ลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Leader characteristics and style)

2.1 ลักษณะของผู้นำ (characteristics)

ก. ลักษณะของผู้นำ (Trait)

ลักษณะเฉพาะของผู้นำเป็นการศึกษาเพื่อแยกความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้ที่เป็นผู้นำและผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะ

เฉพาะที่มักจะปรากฏในตัวผู้นำคือมีความทะเยอทะยาน และมีพลังมีความปรารถนาที่จะมีเกียรติ และชื่อเสียง มั่นใจในตัวเอง มีความฉลาด มีความรู้เกี่ยวข้องกับงานและในปัจจุบันมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือมีการเฝ้ามองตัวเองสูง

ข. ประสบการณ์ (Experience)

มักจะมีความเชื่อโดยทั่วไปว่า การมีประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำ สิ่งสำคัญในการพิจารณา คือความเกี่ยวข้องของประสบการณ์ในอดีตกับสถานการณ์ใหม่ ซึ่งมีสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม คืองานทรัพยากรสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพผู้ตาม และอื่น ๆ เหตุผลเบื้องต้นที่ประสบการณ์ของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน ประสบการณ์ที่เคยประสบความสำเร็จในสถานการณ์เช่นนี้แล้วก็จะเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้นำ ได้ดีกว่าจะประสบความสำเร็จ

2.2 รูปแบบ (style) ของผู้นำการศึกษารูปแบบของผู้นำจำนวนมาก แบ่งความแตกต่างออกเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งคน ประสิทธิภาพของแต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ลักษณะของผู้ตาม และตัวแปรสถานการณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงาน และประสิทธิผลของกลุ่ม มีความแตกต่างกันไปตามความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ งาน วัฒนธรรม องค์กร ประเทศ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปตามสถานการณ์นั้น Robbins (1997, pp. 426-427) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการบางส่วนซึ่งมีความเห็นว่าแบบของผู้นำเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งค่อนข้างคงที่ หากเป็นผู้นำที่มุ่งงานก็เชื่อได้ว่ามีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่อย่างนั้นไม่ว่าสถานการณ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ จะเป็นเช่นใด

2.3 ลักษณะของผู้ตาม (Follower characteristics) ผู้ตามมีความสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ผู้ตามมีลักษณะที่แตกต่างกันเมื่อมาทำงานร่วมกันผู้นำจึงมีหน้าที่ปรับให้แต่ละคนสามารถทำงานเข้ากันได้ และ 2) ผู้ตามที่ดีจะมีลักษณะร่วมกันหลายประการที่มีส่วนต่อความสำเร็จของผู้นำ

2.4 พฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior) พฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญมากต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำโดยรวม ซึ่งแบบของพฤติกรรมมีผู้ศึกษาได้แบ่งไว้หลายแนวทาง เช่น การมุ่งงาน การมุ่งคน มุ่งพัฒนา และแนวทางการให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2.5 บริบทของภาวะผู้นำ (Leadership context) ผลที่เกิดแก่พฤติกรรมของผู้นำหรือผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มมักมีปัจจัยสถานการณ์เข้ามามีอิทธิพลเสมอ โดย Robbins (1997, p. 432) ได้กล่าวถึงการศึกษายปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำมีสองกระแสหลัก คือ แนวทางแสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับรูปแบบผู้นำที่สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อม และแนวทางที่เห็นว่างานของผู้นำคือการช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายโดยการ
อำนวยความสะดวกและให้แนวทางเพื่อที่ว่าเป้าหมายของผู้ตามและเป้าหมายขององค์กรจะได้สอดคล้องกัน

2. กรอบการศึกษาของ Gibson, Ivancevich and Donnelly

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997) ได้มีการสรุปกรอบภาวะผู้นำจากการ
การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่ม ผู้นำคือผู้เปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นผู้ที่การกระทำของเขา
ส่งผลต่อผู้อื่นมากกว่าการกระทำของผู้อื่นมีผลต่อเขา ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งทำให้เกิด
การเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจหรือความสามารถของคนอื่น ๆ โดยประสิทธิผลของภาวะผู้นำเกิดจาก
ลักษณะของผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำสามารถ
นำพาองค์กรไปสู่ประสิทธิผลที่ต้องการได้

3. กรอบการศึกษาของ Wilf H. Ratzburg

จากการศึกษาของ Ratzburg (1999) ได้เสนอให้พิจารณาภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการ
(Process) ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ ตัวผู้นำและผู้ตาม ซึ่ง Ratzburg ได้กล่าวถึง
ภาวะผู้นำที่หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำเป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะและทักษะ
ได้แก่บุคลิกภาพ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีลักษณะที่สม่ำเสมอไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพจะเป็น
เช่นใดนั้นเป็นผลมาจาก วัฒนธรรมประเพณีและพันธุกรรม ซึ่งถ้าทักษะและแรงจูงใจของผู้นำ
ที่จะช่วยให้เกิดการตอบสนองความต้องการของตัวเองร่วมกับบุคลิกภาพแล้ว ปัจจัยที่กล่าวมา
จะมีส่วนต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำ ได้แก่ แรงจูงใจ
(Motivation) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence) ทักษะต่าง ๆ (Skill) และลักษณะเฉพาะทาง
กายภาพ (Physical attributes) นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงผลการสรุปพฤติกรรมของผู้นำที่มีผลต่อ
ผลลัพธ์ที่ได้ โดยแบ่งออกเป็นพฤติกรรมประเภทต่าง ๆ คือ มุ่งงาน (Task orientation) มุ่งความสัมพันธ์
(Relation orientation) และความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Attempts to influence
subordinates) ในองค์กร พฤติกรรมของผู้นำยังเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในการมีปฏิสัมพันธ์
กับสภาพแวดล้อมด้วย ดังนั้นตัวแปรสถานการณ์จึงเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมผู้นำด้วย ตัวแปร
สถานการณ์ (Situation variables) ต่าง ๆ ได้แก่ งานและเทคโนโลยี ข้อจำกัดทางกฎหมายและ
การเมือง ความต้องการ ค่านิยม และบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และขอบเขตของอำนาจหน้าที่

นอกจากนี้ในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลลัพธ์สุดท้ายนั้น ยังมีตัวแปร
สอดแทรก (Intervening variables) ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ด้วย คือ 1) ความพยายามและทักษะของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความเหนียวแน่นของกลุ่ม 3) การแบ่งแยกบทบาทอย่างชัดเจน 4) ทรัพยากรที่มี

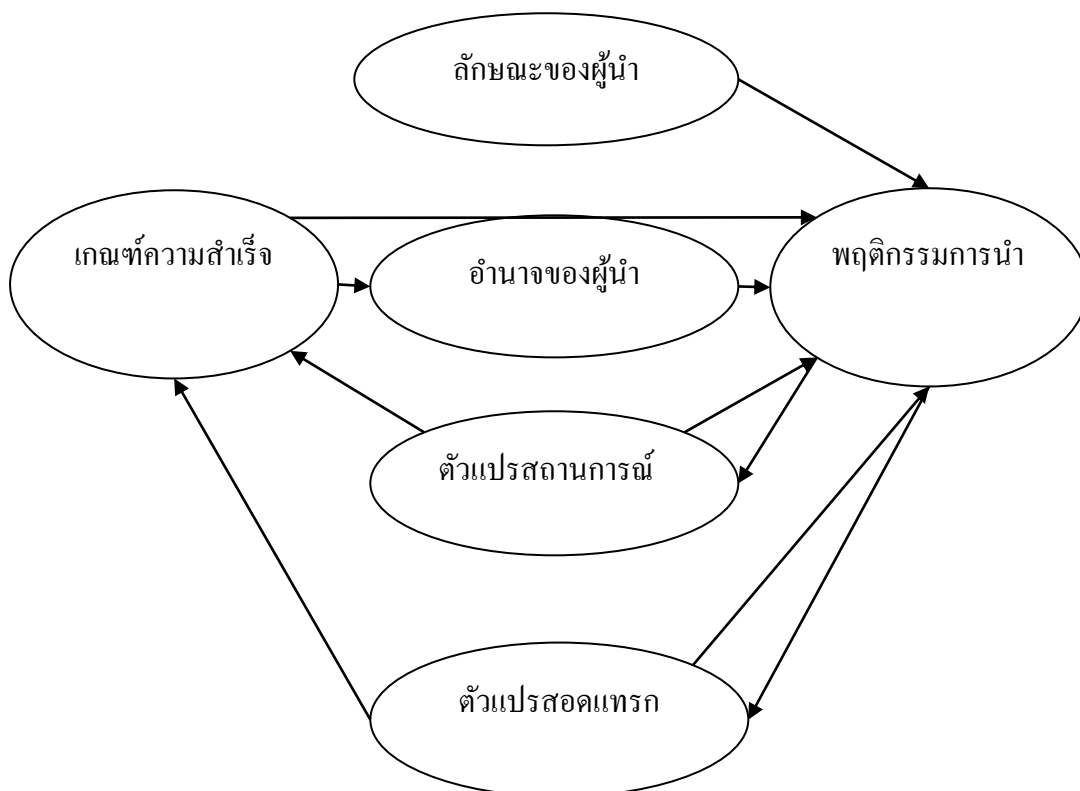
โดยสามารถสรุปได้ว่ากรอบการศึกษาของ Wilf H. Ratzburg ที่ให้ความสำคัญต่อ
การแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งไปที่การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความมั่นใจ และการเพิ่ม

ทักษะในด้านต่าง ๆ รวมถึงลักษณะเฉพาะทางกายภาพด้วย ที่จะส่งผลให้พฤติกรรมของผู้นำมีผลต่อการบริหารองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งมั่น มุ่งความสัมพันธ์ และความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

4. กรอบการศึกษาของ Yukl

การศึกษาของ Yukl (2002) ได้กล่าวว่าการศึกษากภาวะผู้นำในแนวทางต่าง ๆ ที่ผ่านมามีลักษณะเน้นที่จุดแคบ ๆ มีการบูรณาการข้อค้นพบของแต่ละแนวทางไม่มากนัก เช่น แนวทางการศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำให้ความสนใจกับการวัดพฤติกรรมน้อยมากทั้ง ๆ ที่มีเหตุผลสนับสนุนว่าเงื่อนไขของความสำเร็จของลักษณะเฉพาะของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำ โดยผ่านพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้การศึกษานี้การศึกษพฤติกรรมส่วนมากไม่ได้วัดตัวแปรสอดแทรกที่อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อเงื่อนไขความสำเร็จอย่างไร การศึกษาแนวทางอำนาจและอิทธิพลของผู้นำไม่ค่อยสนใจความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะกับอำนาจและอิทธิพล และการศึกษาตามแนวทางสถานการณ์ก็มุ่งศึกษาพฤติกรรมและลักษณะเฉพาะบางอย่างมากกว่า การใช้มุมมองกว้าง ๆ ที่มองปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะ อำนาจ พฤติกรรมและสถานการณ์ที่จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

การศึกษากภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงมีการใช้หลายแนวทางร่วมกัน โดยใช้แนวทางต่าง ๆ มาช่วยอธิบายปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในแต่ละส่วน โดย Yukl ได้สร้างกรอบความคิดขึ้นมาจากข้อค้นพบโดยมีฐานคิดว่า ผลของพฤติกรรมของผู้นำมีผลต่อผลลัพธ์สุดท้ายโดยผ่านกลุ่มของตัวแปรสอดแทรกที่สำคัญ เช่น ข้อผูกมัดของผู้ตาม โดยกรอบแนวคิดที่ Yukl ได้สร้างขึ้นแสดงได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการบูรณาการการศึกษาภาวะผู้นำ (Yukl, 2002)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สถานการณ์การนำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่ส่งผลต่อเงื่อนไขความสำเร็จเป็นสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ประสิทธิผลที่ต้องการได้ ซึ่งในองค์กร โรงเรียนจะให้ความสำคัญกับครูในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน นำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือจัดโครงการหรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พัฒนาเป้าหมาย เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนในทุกช่วงชั้น ตามสถานการณ์ของหลักสูตรที่เปลี่ยนไป

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การการศึกษาสามารถแสดงได้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย											
	ฉันทูพันธ์ เฮอร์มันน์ (2551)	แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2558)	วิเชียร วิฑยอุดม (2558)	วันชัย ปานจันทร์ (2551)	Likert (1961)	House (1971)	Robbin (1997)	Gibson Ivancevice & Donnelly (1997)	Ratzburg (1999)	Yukl (2002)	Stogdill (1948)	รวม (11)
1. ลักษณะเฉพาะของผู้นำ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	9
2. พฤติกรรมการนำ	✓			✓			✓	✓		✓		5
3. สถานการณ์การนำ	✓							✓	✓			3
4. ผู้นำเน้นงานเป็นหลัก					✓							1
5. ผู้นำที่เน้นคนเป็นหลัก					✓							1
6. ผู้นำแบบบงการ						✓						1
7. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน						✓						1
8. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม						✓						1
9. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ						✓						1

จากตารางที่ 6 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของ Likert (1961; House, 1971; Robbin, 1997; Gibson, Ivancevice & Donnelly, 1997; Ratzburg, 1999; Yukl, 2002; Stogdill, 1948; ฌักกูพันธ์ เจริญนนท์, 2551; แก้วดา ผู้พัฒนพงศ์, 2558; วิเชียร วิทยอุดม, 2558; วันชัย ปานจันทร์, 2551) พบว่ามีจำนวน 9 องค์ประกอบ โดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ลักษณะเฉพาะของผู้นำ
2. พฤติกรรมการนำ
3. สถานการณ์การนำ

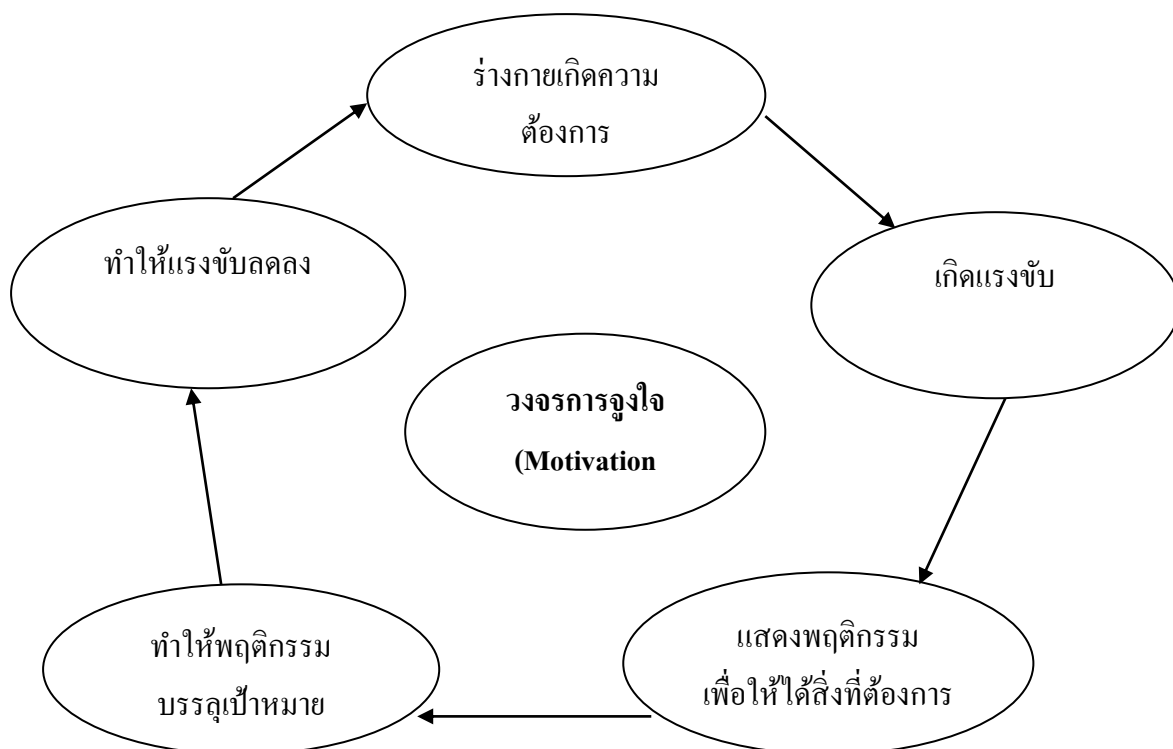
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จากการศึกษาแรงจูงใจ (Motivation) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดย ภารดี อนันต์นารี (2551) และจอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 หน้า 213) ได้กล่าวว่าผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจ อีกทั้งยังจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีการตื่นตัว เกิดความคาดหวัง เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยชูศักดิ์ เจนประโคน (2557 หน้า 1) ได้กล่าวถึงการจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเป็นสินค้าที่ทุกคนมีความต้องการจะมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันคนเราต้องการแรงจูงใจ นอกจากนี้ วิเชียร วิทยอุดม (2558 หน้า 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่าเป็น การจูงใจเป็นสภาวะภายในซึ่งเป็นเหตุให้แต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาไปในทางที่แน่ใจว่าจะทำให้เป้าหมายสำเร็จลงได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการจูงใจเป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลมากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นผลดีต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

ในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน สิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีกำลังใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งได้แก่การใช้เทคนิคในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรนั่นเอง และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกได้หลายรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งย่อมต้องขึ้นอยู่กับในแต่ละตัวบุคคล โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นย่อมจะเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุ มี

แรงกระตุ้น และมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ที่แตกต่างกันเหล่านั้น ให้แสดงออกมาในรูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์การด้วยการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น การที่จะเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ได้นั้นจำเป็นจะต้องศึกษาปัจจัยพื้นฐานบางประการ เช่น การจูงใจและทัศนคติ และการจูงใจนี้จะมีความสัมพันธ์กับความต้องการ (Needs) เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า คนเราทุกคนย่อมมีความต้องการ โดยไม่มีที่สิ้นสุดตราบดีที่คนเรายังมีชีวิตอยู่ เพราะความต้องการนี้เองจะทำให้เกิดแรงขับ (Drives) จึงทำให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล แล้วเกิดความรู้สึกสบายใจและเกิดความพึงพอใจในที่สุด เช่นความต้องการความสำเร็จก็จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จเหล่านั้น และในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลใดไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการก็จะเกิดความตึงเครียดและเกิดความไม่สบายใจขึ้นได้เช่นกัน

วงจรการจูงใจ (Motivation cycle) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาตราบดีที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และยังคงมีความต้องการ ซึ่งโดยปกติโดยธรรมชาติเมื่อบุคคลมีความต้องการจะทำให้สภาวะร่างกายเกิดความไม่สมดุลขึ้น ซึ่งเป็นการขาดสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เช่นมนุษย์เราเมื่อขาดอาหาร ร่างกายก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเคมีในเม็ดเลือด จึงทำให้เกิดความรู้สึกหิวและต้องการรับประทานอาหาร และถ้าไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความรู้สึกไม่สบาย หงุดหงิด ปวดศีรษะ เกิดอารมณ์เสียโดยง่าย แต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจเป็นการตอบสนองความต้องการ โดยจะทำให้แรงขับลดลง รวมทั้งจะทำให้เกิดภาวะสมดุลในร่างกาย



ภาพที่ 5 จงจกรการจูงใจ (Motivation) (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2557, หน้า 4)

ประเภทของแรงจูงใจ

วันชัย ปานจันทร์ (2558, หน้า 146) ได้อธิบายประเภทของแรงจูงใจในทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) คือแรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจของคนเราให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการเช่น คำชมเชย การยกย่องให้เกียรติ ฯลฯ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือสิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกตัวบุคคลที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจโดยมีสิ่งจูงใจนั้นเป็นเครื่องล่อใจภายนอกผลักดันให้บุคคลนั้นเกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นได้ เช่น การให้สิ่งของรางวัลตอบแทน การให้ใบประกาศเกียรติคุณ โล่หรือรางวัล เป็นต้น

ในการพิจารณาถึงขวัญกำลังใจซึ่งข้อสังเกตว่าพนักงานในหน่วยงานมีสภาพขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานพนักงาน มักมีพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความเต็มใจอย่างเต็มที่ในการทำงานอย่างสุดความสามารถให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

3. รักษาระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเต็มใจไม่ฝ่าฝืนหรือต่อต้าน

4. มีความพยายามอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี

ในระดับเดียวกันข้อสังเกตว่าพนักงานมีขวัญที่ดีหรือไม่สังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงานข้อบ่งชี้สำหรับการมีขวัญในการทำงานต่ำก็คือ ผลงานของพนักงานจะตกต่ำกว่าปกติเป็นระยะเวลาต่อเนื่องยาวนานเกิดความผิดพลาดหลายครั้ง

2. อัตราการขาดงานหรือความเฉื่อยชาเกิดขึ้นเนื่องจากขาดขวัญกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานการทำงานเป็นไปอย่างเนือย ๆ ไม่กระฉับกระเฉงมีการหยุดงาน การลาหยุดเกิดขึ้นบ่อย โดยไม่มีเหตุผลที่ดีพอ อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) สูงเพราะพนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงเบื่อหน่ายงาน

3. การร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพราะหากปรากฏว่า ในหน่วยงานมีการร้องทุกข์มีการออกบ่นครหานินทาบ่อย ๆ ย่อมเป็นเครื่องชี้ถึงความไม่ปกติของหน่วยงาน ผู้บริหาร ควรรับฟังและหาทางแก้ไขเพราะการร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทาอาจจะมีมูลความจริงอยู่บ้าง ไม่มากก็น้อยหรือเป็นการกลั่นแกล้งจากฝ่ายตรงข้ามที่ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์ หาสาเหตุความเป็นมาและแก้ไขคลี่คลายให้เป็นที่ไปในทางที่ดี

4. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นเช่น พนักงานวิพากษ์วิจารณ์ถึงความไม่ยุติธรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือภายในหน่วยงานปัญหาการดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับขวัญของพนักงาน เป็นบ่อเกิดของการแตกความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การกำหนดค่าตอบแทนไม่เท่ากันการกำหนด ชั่วโมงการทำงานไม่เท่ากัน การประเมินผลงานไม่ยุติธรรม การพิจารณาความดีความชอบ ไม่ยุติธรรม เป็นต้น

รูปแบบของแรงจูงใจ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการจูงใจมี 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน เป็นการจูงใจภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับมนุษย์ทุกคนในการดำรงชีพในสังคมเพื่อจัดซื้อสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคมาสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ลักษณะของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแบ่งได้ตามลักษณะการจ่าย ดังนี้

- เงินเดือน (Salary) หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำทุกเดือนจำนวนหนึ่งจ่ายให้เป็นประจำสม่ำเสมอ

- ค่าจ้าง (Wages) หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับงานที่ทำสำเร็จตามที่ตกลงกัน โดยจ่ายให้เป็นรายสัปดาห์ หรือรายชั่วโมง รายวัน หรืออาจให้ตามผลงานที่ทำได้เป็นขั้นต่อหน่วย

- ค่าตอบแทนพิเศษ ได้แก่ โบนัส (Bonuses) คือค่าตอบแทนที่องค์กรจ่าย ให้แก่บุคลากรเป็นพิเศษนอกจากเงินเดือน ค่าจ้าง โดยอาจกำหนดจำนวนเงินเป็นเท่าของเงินเดือนประจำขึ้นอยู่กับความสามารถ ระยะเวลาการทำงาน ปริมาณและคุณภาพของงานหรือประสิทธิภาพการทำงาน

- ค่าคอมมิชชั่น (Commission) หมายถึงค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ขายสินค้าที่ขายสินค้าได้โดยอาจกำหนดเป็นจำนวนร้อยละของมูลค่าสินค้าที่จำหน่ายได้

- ส่วนแบ่งกำไร (Profit sharing) หมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษที่ได้จากผลกำไรที่หน่วยงานทำได้การจูงใจประเภทนี้จะช่วยให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรสูงสุดให้แก่หน่วยงานเพื่อผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับด้วย

1.2 รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่มีได้กำหนดเป็นตัวเงินแต่เป็นรางวัลตอบแทนที่มีมูลค่าตราเป็นตัวเงินได้ เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งหมายถึงการได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้สิ่งตอบแทนอื่น ๆ เพิ่มขึ้นที่มีใช้ตัวเงินแต่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ หรือรางวัลให้เดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ การให้ประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สวัสดิการต่าง ๆ การให้สิทธิซื้อหุ้นของหน่วยงานในราคาพิเศษ (Stock option) ซึ่งจะมีมูลค่าในอนาคต

1.3 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน หมายถึง รางวัลตอบแทนความอูสาหะความขยันหมั่นเพียร เช่น การให้เกียรติยศ ชื่อเสียง การให้รางวัลบุคลากรดีเด่นการให้ประกาศเกียรติคุณ โล่รางวัลต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่เป็นสิ่งที่มีความค่า นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มเติมขึ้น สำหรับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้รับปราบการณัที่ดีในการทำงาน การชมเชย การมอบรางวัลที่แสดงออกถึงความสำเร็จในอาชีพ

2. การจูงใจด้วยงาน เป็นอีกวิธีหนึ่งในการจูงใจบุคลากรที่มีใช้การจูงใจด้วยตัวเงิน แต่เป็นการจูงใจด้วยลักษณะของงาน การจูงใจด้วยงานสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การออกแบบงาน (Job design) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) การเพิ่มความสำคัญของงาน (Task significant) การขยายขอบเขตของงาน (Job enlargement) การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) การใช้ทักษะหลากหลายในงาน (Skill variety) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) การให้รับทราบผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback)

2.1 การออกแบบงานเพื่อการจูงใจสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ 1) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือการขยายของเขตงาน โดยวิธีให้พนักงานหมุนเวียนเปลี่ยนงานจากหนึ่งไปปฏิบัติงานอื่น ๆ ในความรู้ความสามารถในระดับเดียวกันเพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่าย ช่วยลดความจำเจในการทำงานซ้ำ ๆ กันและยังช่วยเสริมประสบการณ์ในการเรียนรู้งานอื่น ๆ อีกด้วย 2) การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) คือการขยายขอบเขตของงานตามแนวนอน โดยการมอบหมายงานชนิดอื่นในระดับเดียวกันที่เป็นงานแตกต่างจากเดิมแต่มีปริมาณงานมากกว่าเดิมที่ทำอยู่ มีความรับผิดชอบมากกว่าเดิม เป็นการขยายขอบเขตงาน โดยเพิ่มปริมาณงานในแนวนอน 3) การเพิ่มเนื้องาน (Job Enrichment) คือการขยายเนื้อหาคุณค่าของงานตามแนวตั้ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นงานมีความยากมากขึ้นและต้องรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อเป็นการหาประสบการณ์สำหรับการเตรียมตัวเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจึงเป็นการจัดรูปงานใหม่โดยเพิ่มสิ่งที่น่าท้าทายลงไป เรียนรู้งานระดับสูง

2.2 การออกแบบงาน (The Hackman and Oldham model of job design)

Hackman and Oldham (1980) ได้ออกแบบงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจสูงและการทำงานที่มีคุณภาพสูง มีความพึงพอใจสูง และลดอัตราการขาดงานและการออกจากงานทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น และเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้นได้แก่งานในลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ความหลากหลายของทักษะหรือการใช้ทักษะนานาประการ (Skill variety) คือการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หลายอย่างที่แตกต่างกันและมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เช่นงานด้านเลขานุการ ต้องใช้ทักษะงานหลาย ๆ ด้านนอกจากความรู้ในสาขาอาชีพ ยังต้องมีทักษะในด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านบัญชี ด้านกฎหมาย ด้านประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ตามลักษณะของงานที่ทำ
- 2) งานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task Identity) คือลักษณะของงานมีความโดดเด่นในด้านผลงานมองเห็นผลงานที่ทำได้ลงมือปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล
- 3) งานที่มีความสำคัญ (Task significant) คือ ความสำคัญของงานนั้นที่มีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น ต่อหน่วยงาน ต่อชื่อเสียงองค์กร หากได้รับมอบหมายมาแล้วจะต้องมีความรับผิดชอบต่องานและต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย
- 4) มีความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) คือการให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติในการกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการวางแผนจัดการตามขั้นตอนของตนเองอย่างอิสระ กำหนดเวลาทำงานและกำหนดระเบียบวิธีที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จด้วยตนเองปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด
- 5) มีข้อมูลย้อนกลับหรือผลสะท้อนกลับ (Feedback) คือการที่ผู้ปฏิบัติสามารถทราบผลของการปฏิบัติงานของตนเองเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผลงานที่ได้กระทำลงไปเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กระทำผลงานที่ดีต่อไป และตรงข้ามหากพบข้อบกพร่องก็จะเกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

3. การจูงใจด้วยการบริหาร เป็นวิธีการทางการบริหารที่สามารถจูงใจพนักงานด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management by objective) การยืดหยุ่นเวลาทำงาน (Flexible Time) การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Management by participative) การทำงานเป็นทีม (Team building)

นอกจากการจูงใจพนักงานใน 3 รูปแบบดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สัมพันธ์หรือมีความเกี่ยวข้องกับการจูงใจ ได้แก่

1. การกำหนดค่าตอบแทน (Remuneration) ซึ่งค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายเงินให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนผลงานที่ทำได้ ซึ่งค่าตอบแทนมี 2 ประเภทคือ 1) ค่าตอบแทนทางตรงอยู่ในรูปของค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) ค่าตอบแทนยังสามารถจ่ายได้ในทางตรงและทางอ้อม 2) ค่าตอบแทนทางอ้อมยังรวมถึงค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนตามตำแหน่ง สวัสดิการ ประโยชน์ เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น การประกันสุขภาพ ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล รถรับส่ง เงินบำเหน็จบำนาญ ซึ่งปัจจัยพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยข้อที่ควรนำมาใช้ในการพิจารณาหรืออันได้แก่ประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ความสามารถในการจ่ายของหน่วยงาน หมายถึง รายได้ในการดำเนินธุรกิจมีความสามารถเพียงพอในการนำมาเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตอบแทนการทำงานของพนักงานได้อย่างไม่เดือดร้อนหรือไม่กระทบต่อผลกำไรของกิจการและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

1.2 อุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงาน มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน อาจแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยสำหรับงานในตำแหน่งเดียวกัน หน่วยงานต้องกำหนดอุปสงค์และอุปทานของตำแหน่งนั้นๆ เทาเทียบกับตำแหน่งเดียวกันในหน่วยงานอื่น ไม่แตกต่างกันมากนัก

1.3 อัตราค่าครองชีพ การกำหนดค่าตอบแทนที่ดีควรคำนึงถึงค่าครองชีพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับอัตราค่าจ้างเพราะค่าจ้างควรมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าครองชีพเพื่อให้พนักงานสามารถเลี้ยงชีพได้ตามสมควรแก่เศรษฐกิจ

1.4 สหภาพแรงงาน เป็นองค์กรกลางที่เข้ามามีบทบาทในการกำหนดค่าตอบแทน โดยกำหนดเป็นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ สหภาพแรงงานมีบทบาทสำคัญในด้านแรงงาน สามารถควบคุมปริมาณงานได้ มีอำนาจต่อรองกับฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายผู้จ้างแรงงานและฝ่ายพนักงานในการกำหนดข้อตกลงต่าง ๆ แบบไตรภาคี

1.5 ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์อายุงาน ความรู้ ความสามารถที่ใช้สำหรับงานนั้น บุคคลผู้มีความสามารถดีดังกล่าวดียามได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า โดยหน่วยงานพิจารณาจากผลการทำงาน ประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถที่ใช้ ซึ่งลักษณะที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการทำงาน

ประกอบด้วย 1) งานนั้นมีผลผลิตที่สามารถวัดได้และมีมาตรฐานกำหนด หากผู้ปฏิบัติทำได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม 2) งานที่ต้องใช้ความพยายาม ความชำนาญสูง เช่น งานในสำนักงานเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นความลับ หรือมีความสำคัญมักมีค่าตอบแทนพิเศษแตกต่างจากงานทั่วไป 3) งานนั้นสามารถระบุได้ว่าเป็นผลงานของผู้ใด ทำให้สามารถจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจได้อย่างถูกต้องกับผู้ปฏิบัติ

ในการกำหนดค่าตอบแทนแบบจูงใจนี้ ควรพิจารณาข้อคำนึงถึงก็คือ ฝ่ายผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือไม่ในการกำหนดมาตรฐานงานใดมีกำหนดไว้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์หรือไม่ การคำนวณค่าตอบแทนแบบจูงใจควรให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันปัญหาความไม่เสมอภาคหรือความไม่พอใจของพนักงาน ซึ่งค่าตอบแทนแบบจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. ค่าตอบแทนรายวัน (Day work) 2. ค่าตอบแทนที่เกินมาตรฐาน 3) ค่าตอบแทนตามชิ้นของงาน (Piece rate)

2. การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Dimension of job satisfaction) ในการสร้างความพึงพอใจนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะงานที่ทำ (Work performance) หมายถึงการพิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่พนักงานตามความรู้ความสามารถความถนัดของพนักงานเป็นงานที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงานเหมาะสมกับเพศและวัย

2.2 ค่าจ้างเงินเดือนค่าตอบแทน (Wage and salary) หมายถึงการทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทและเสียสละในงานที่ทำ

2.3 ความก้าวหน้า (Growth) การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้พนักงานได้รับความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการยอมรับในผลงาน ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้สถานภาพดีขึ้น

2.4 ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem) หมายถึงได้รับการยอมรับให้เกียรติจากบุคคลต่าง ๆ มีศักดิ์ศรีในการทำงาน ได้รับการยอมรับในสังคม

2.5 ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ (Fringe benefit) หมายถึงสิ่งทีเกินกว่าเงินเดือน ค่าตอบแทน ยังมีผลประโยชน์อื่นนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าตอบแทนอันได้แก่สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น การรักษาพยาบาล การพักผ่อนประจำปี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิต นันทนาการต่าง ๆ

2.6 สภาพการทำงาน (Work conditions) หมายถึง บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานนำภริมย์ทำงานในสถานที่สะดวกสบายมีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี

2.7 เพื่อนร่วมงาน (Peers) หมายถึงการทำงานร่วมกับผู้ที่พบใจเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกอบอุ่นเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลพึ่งพาอาศัยกัน
สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถจัดทำให้แก่พนักงานทุกคนได้อันจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงอันส่งผลให้งานได้รับความสำเร็จ ตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับบุคลากรนั้น ผู้นำสามารถเพิ่มคุณภาพชีวิต (Quality of work life) ให้แก่พนักงานได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

3.1 การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่นค่าจ้างเงินเดือนที่สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

3.2 การสร้างความปลอดภัยในการทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนรวมทั้งความมั่นคงในด้านการจ้างงาน

3.3 การพัฒนาความสามารถของพนักงานอันจะทำให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ได้เรียนรู้จากการทำงาน

3.4 ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

3.5 การมีจังหวะชีวิตที่ดี เช่น มีเวลาพักผ่อนกับครอบครัวมีเวลาเป็นส่วนตัว มีจังหวะชีวิตในการดำเนินชีวิตที่อิสระ

3.6 มีความสัมพันธ์กันในสังคม เช่น การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมให้ความช่วยเหลือสังคมที่ด้อยโอกาสการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการรณรงค์กิจกรรมของสังคมจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีต่อสังคมและตัวพนักงานเองรวมทั้งหน่วยงาน

4. การจูงใจพนักงาน การจูงใจพนักงานให้รู้ถึงคุณค่าของการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นให้พนักงานซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีการดังต่อไปนี้

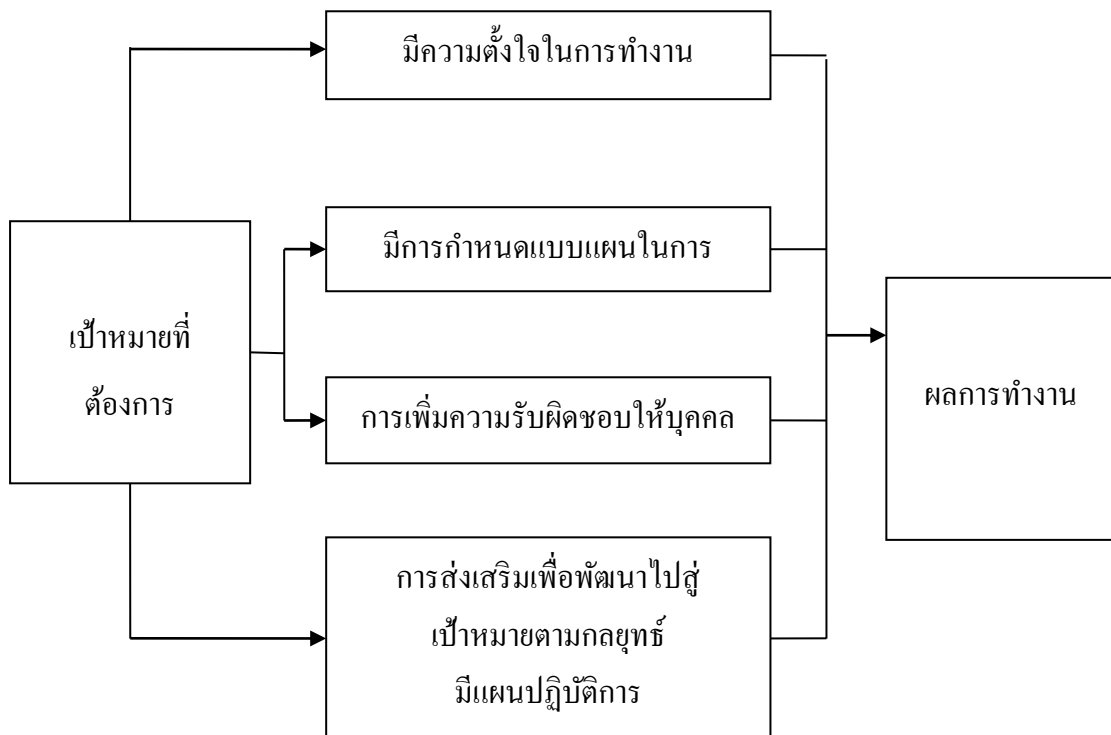
4.1 การใช้ความดี (Be good) หมายถึง ผู้นำใช้ความดีของตนเองในการเอาชนะจิตใจของพนักงานเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความรับผิดชอบ มีอิสระในการทำงานสามารถควบคุมตนเองได้ ผู้นำมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจพนักงานเมื่อพนักงานทำได้ดี ผลงานเป็นที่น่าพอใจ ผู้นำสามารถให้รางวัลความดีความชอบตอบแทนแก่พนักงานเพื่อเป็นกำลังใจในการทำความดี

4.2 การแข่งขัน (Competition) หมายถึง การที่ผู้นำเสนอความคิด ความชอบ ให้แก่ผู้มีผลงานดีเด่นสูงสุดทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานและคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลจากการได้รับชัยชนะขณะนั้น การแข่งขันในด้านปริมาณงานหรือคุณภาพงานเป็นตัวตัดสินใจให้รางวัลความคิดความชอบ

4.3 การต่อรอง (Bargaining) หมายถึง การที่ผู้นำยื่นข้อเสนอที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกต้องการในผลที่จะได้รับซึ่งอาจไม่ใช่ตัวเงินแต่อาจเป็นผลประโยชน์อย่างอื่นที่จะได้รับหากทำงานสำเร็จ มีการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย

4.4 การใช้ความเด็ดขาด (Be strong) หมายถึง การใช้อำนาจเด็ดขาดในการลงโทษพนักงานกระทำความผิด (Punishment) จะเป็นการจูงใจให้พนักงานละเว้นการทำความผิดได้ด้วย ความเกรงกลัว วิธีนี้เป็นวิธีไม่ค่อยจะดีนัก แต่เหมาะสมกับพนักงานที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎีเอ็กซ์ คือมีความเกียจคร้านขาดความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงงานวิธีนี้ควรเป็นวิธีสุดท้ายเพราะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

5. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) คือ การที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงาน การกำหนดเป้าหมายที่สามารถจูงใจพนักงานคือเป้าหมายนั้นต้องได้รับการยอมรับของพนักงาน (Acceptable) เป้าหมายนั้นท้าทาย (Challenging) และเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) กำหนดปริมาณได้ เช่นการเพิ่มผลผลิต หรือการทำงานโดยใช้เวลาน้อยลงทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานาน เป็นต้นข้อจำกัดของการกำหนดเป้าหมายคือ ถ้างานนั้นเป็นงานที่ต่างคนต่างทำ เป้าหมายของแต่ละบุคคลซ้ำซ้อนกันจะทำให้เกิดการแข่งขันและขาดความร่วมมือกัน ถ้าเป็นงานที่ต้องใช้ความร่วมมือกันผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานขึ้นมา บางครั้งผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไป พนักงานก็จะไม่ทำงานที่ดีไปกว่าเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ



ภาพที่ 6 โมเดลทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Shermerhern, 2004)

6. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement performance) จากการศึกษาของ Edward Thorndike ได้ศึกษากฎแห่งผล (Law of effect) หมายถึง พฤติกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการกระตุ้นในทางบวกซ้ำแล้วซ้ำอีกทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาที่เรียกว่าการเสริมแรง (Reinforcement) ในการจูงใจพนักงานผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ช่วยให้พนักงานแสดงพฤติกรรมได้หลายแบบอันได้แก่

6.1 การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หมายถึงการทำงานนั้นให้มีความคุ้มค่าขึ้นโดยที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมซ้ำๆ หากได้รับการตอบแทนในทางที่ดีมีความพึงพอใจในงานมีการประเมินผลการทำงานเป็นที่น่าพอใจทำให้ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น การเสริมแรงทางบวกหรือการทำให้เนื้องานเพิ่มขึ้น (Enriched jobs) ใช้ในการจูงใจพนักงานได้ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ใช่เพียงแค่เป็นการทำงานธรรมดา

6.2 การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) หมายถึงการลงโทษพนักงานเพื่อไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีอีก โดยวิธีการเสริมแรงทางลบ ประกอบด้วย

1) การลงโทษ (Punishment) หมายถึงการลงโทษเมื่อพนักงานทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ พนักงาน

จะมีความรู้สึกถึงอารมณ์ที่ไม่ดี และทำให้เกิดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมและขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน 2) ทำให้พฤติกรรมไม่ดีหมดไป (Extinction) หมายถึงการทำให้พฤติกรรมที่ไม่ดีหมดไปโดยอาจใช้วิธีการทำให้สูญหายไป อาจทำได้โดยการไล่ออก

การเสริมแรงทางบวกและทางลบมีข้อสรุปได้ว่าพนักงานมีความต้องการเสริมแรงทางบวกเพราะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมซ้ำอีก หลีกเลี่ยงการเสริมแรงทางลบ ทำให้ไม่เกิดพฤติกรรมซ้ำอีก ข้อสังเกตในเรื่องของการเสริมแรงคือบางครั้งพนักงานมีความคาดหวังผลในระยะสั้น เมื่อได้รับการเสริมแรงแล้วก็จะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีก ผู้บริหารอาจเสริมแรงได้หลายอย่างเช่น การให้รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่นการแสดงความคิดเห็นความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การได้รับการยอมรับการให้ผลประโยชน์ในหลายรูปแบบ และการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้คือรางวัลที่ทำให้พนักงานมีผลการทำงานที่ดี

ผลที่เกิดขึ้นจากการจูงใจคือ พนักงานมีความเชื่อว่าเขาสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อผลที่ได้รับในทางบวก พนักงานพยายามทำงานด้วยความคาดหวังในผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ พนักงานอาจทำงานนั้นโดยหวังเพื่อผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กัน และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าต่อพนักงาน ผลลัพธ์จึงเป็นเครื่องมือในการจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายส่วนใหญ่ว่าทฤษฎีการจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) และทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) ทฤษฎีกระบวนการเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการจูงใจที่เน้นว่า ผู้บริหารจะจูงใจพนักงานอย่างไรขั้นตอนในการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจพนักงาน ส่วนทฤษฎีเนื้อหา หมายถึงการจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของพนักงานที่เน้นเรื่องการทำความเข้าใจว่าพนักงานต้องการอะไรทำอะไรที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกระบวนการและทฤษฎีเนื้อหาของกรจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการใช้การจูงใจพนักงานซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ (Process theories of motivation)

ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับแรงจูงใจประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎีด้วยกัน ซึ่ง วันชัย ปานจันทร์ (2558, หน้า 159) ได้อธิบายทั้ง 4 ทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการเป้าหมาย (Needs-goal theory) (Certo & Certo, 2006, p. 383)

หมายถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล โดยการจูงใจบุคคลเกิดจากความต้องการ ความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตามเป้าหมายนั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วก็จะทำให้ความต้องการลดน้อยลงเช่น เมื่อบุคคลมีความต้องการ

ความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพก็จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการนั้น เช่น การทำงานมากขึ้น รับผิดชอบมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการนั่นเอง ความต้องการของบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจความต้องการของบุคคลโดยการตอบสนองในรางวัลที่พนักงานต้องการ ก็จะสามารถจูงใจพนักงานได้ เช่นการจ่ายค่าตอบแทน การให้สวัสดิการที่ดีจะเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการ

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom expectancy theory of motivation) การจูงใจเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนตามแนวคิดของวรูมได้กำหนดว่า ความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม อย่างไรก็ตามวรูมได้กำหนดจุดแข็งของการจูงใจไว้ว่าความคาดหวังในระดับที่บุคคลปรารถนา ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเกี่ยวข้องกับความคาดหวังในคุณค่าหรือผลลัพธ์ของการกระทำของบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมในรางวัลที่มีคุณค่า ตามที่คาดหวังไว้

3. ทฤษฎีความคาดหวังของ (Porter-Lawler) Porter and Lawler (1968) ได้ให้ความสำคัญกับความคาดหวังในรางวัลที่พนักงานจะได้รับอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งทำให้พนักงานพึงพอใจ พนักงานจะคำนึงถึงคุณค่าของรางวัลที่ได้รับ และพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลนั้น หากเป็นไปได้พนักงานก็จะมีความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความสามารถในการทำงานที่ตนมี และความต้องการในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลซึ่งมีทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคาดหวังซึ่งความคาดหวังในรางวัลเป็นกระบวนการแรก

4. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory of motivation) การจูงใจตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1963) หมายถึง การได้รับความเป็นธรรมในการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ซึ่งควรได้รับรางวัลที่เหมือนกัน มีความเป็นธรรม มีความเสมอภาคกัน เพราะการรับรางวัลที่ไม่เท่ากันเกิดได้หลายสถานการณ์ เช่น การมอบหมายงาน การส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงาน และองค์ประกอบอื่นในการทำงานอาจแตกต่างกันได้มากมาย ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงาน ความรู้สึกไม่เป็นธรรมนี้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกันเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร

ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content theories of motivation: Human needs)

ทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจว่าพนักงานมีความต้องการอะไร ทฤษฎีเนื้อหาประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการด้วยทฤษฎีความต้องการตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow need hierarchy) ได้ศึกษาศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล โดยบุคคลมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในด้านอื่นจะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีก เว้นแต่ว่ามีความต้องการขึ้นมาอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ระดับต่ำไปจนถึงระดับสูงซึ่งเรียกว่าลำดับขั้นของความต้องการ มีจำนวน 5 ขั้น ซึ่ง Shermerhora (2002) ได้อธิบายถึงซึ่งได้แก่ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับ 5) ความต้องการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

2. ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการ โดยได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของพนักงานในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน

2.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence needs) หมายถึงความต้องการด้านร่างกาย การดำรงชีวิต ความสะดวกสบาย

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกรักมีเพื่อน ความต้องการทางสังคม

2.3 ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) หมายถึงความพอใจในความสมบูรณ์ในสิ่งที่ต้องการสูงสุด

แนวความคิด ERG เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ คือความต้องการคงอยู่ต่อไปเปรียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความสัมพันธ์เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมและความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการได้เจริญเติบโตเปรียบได้กับความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ทฤษฎีตามแนวคิดของมาสโลว์และอัลเดอเฟอร์แสดงถึงลำดับขั้นความต้องการซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจได้และทำได้โดยการให้พนักงานได้รับความสำคัญสูงสุดในชีวิตและเจริญก้าวหน้า

3. ทฤษฎีแรงจูงใจไฟล์สัมฤทธิ์ (McClelland acquired need theory) เป็นการศึกษาความต้องการของบุคคลใน 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการบรรลุความสำเร็จ 2) ความต้องการทางสังคม 3) ความต้องการอำนาจ ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ด้านนี้เป็นสิ่งที่บุคคลมีความต้องการอยู่เสมอในชีวิต ความต้องการบรรลุความสำเร็จ หมายถึงความต้องการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความต้องการทางสังคม หมายถึงความต้องการในการเข้ากันกับผู้อื่นได้ดีและทำให้ผลการทำงานมีความก้าวหน้าไปสู่ระดับที่สูงได้ ความต้องการอำนาจ หมายถึง ความต้องการ

มีอำนาจ มีอิทธิพล ความสามารถในการควบคุมผู้อื่นได้ ความต้องการอำนาจแบ่งได้เป็น ความต้องการอำนาจในตนเอง หมายถึง มีอำนาจที่แสดงออกอย่างก้าวร้าวรุนแรงและใช้อำนาจ สั่งการต่อผู้อื่นให้กระทำตามเป้าหมายที่ต้องการ และอำนาจทางสังคม ซึ่งเป็นอำนาจในทางบวก หมายถึงการมีอำนาจเป็นที่ยอมรับในสังคม ความต้องการทั้งสามด้านนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ

4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors theory) ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Frederick Herzberg หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือหมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้นำสามารถใช้ปัจจัยด้านสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ แต่หากเป็นการกระตุ้นให้เกิดการจูงใจจากตัวงาน ทำได้โดยการจูงใจโดยใช้ปัจจัยที่ 2 คือปัจจัยจูงใจ โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดีเรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) หมายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงานและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นทฤษฎีนี้เรียกว่า Hygiene-motivator factor หรือปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจประกอบการทำให้พนักงานพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 7 ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจิตใจของทฤษฎีสองปัจจัย (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 166)

Hygiene factors	Motivator factors
ปัจจัยสุขอนามัยทำให้พนักงานพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเรื่องดังต่อไปนี้	ปัจจัยจิตใจเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานดังต่อไปนี้
นโยบายการบริหารองค์กร	การให้โอกาสให้ได้รับความสำเร็จในการทำงาน
การมีหัวหน้างานที่ดี	การให้โอกาสพนักงานตระหนักในความสำคัญของงานนั้น
สภาพการทำงาน	การให้พนักงานทำงานด้วยตนเอง
การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน	การให้ความรับผิดชอบ
การให้เงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสม	การให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่

วิธีการจูงใจที่สร้างความผูกพัน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 226) ได้กล่าวถึงวิธีการจูงใจที่จะสามารถโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การจูงใจตามหลักผลประโยชน์ตอบแทน ตามข้อสมมติฐานที่มีความเชื่อกันว่า คนทุกคนต่างทำงานโดยหวังผลตอบแทน แต่ถ้าหากพวกเขาเห็นว่าตนเองจะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นในหน้าที่การงาน บุคลากรผู้นั้นย่อมทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ
2. การจูงใจตามหลักผลผลิต จะเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนเชื่อมโยงกับผลผลิตหรือผลงานที่ปฏิบัติได้โดยตรง คือ ข้อสมมติฐานของวิธีนี้มีข้อสังเกตที่ว่า หากบุคลากรปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นต่อไป การจูงใจจำเป็นต้องใช้รางวัลเป็นตัวเสริมแรงและกระตุ้นให้เร่งการผลิตอย่างต่อเนื่อง
3. การจูงใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า 2 วิธีที่กล่าวมา คือจะยึดถือความต้องการพื้นฐานของบุคลากรเป็นหลัก และพยายามมุ่งทำให้งานหรือสภาพงานสามารถตอบสนองความพอใจให้มากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป ทั้งนี้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด หากผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้มากขึ้นเรื่อย ๆ แล้วพลังจูงใจของบุคลากรก็จะเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและปริมาณของผลผลิต และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะทำให้สำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

การจูงใจทำได้หลายวิธีด้วยกัน โดย จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 หน้า 227) ได้บอกเทคนิคที่สำคัญคือ

1. การใช้คำชมเชย คือผู้บริหารจะต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสมจะเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น
2. การให้ความเป็นธรรม คือการดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ
3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ ถือเป็น การเสริมสร้างความรู้สึกที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องผู้บริหารและสังคมรอบข้าง
4. การให้ความเป็นมิตร คือการแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือว่าตนเองสูงกว่าลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใย และความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่ร่วมปฏิบัติงาน
5. การให้ร่วมใช้ความคิด คือการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสบุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนของงานขององค์กรเช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นต้น การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน ภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วม และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น
6. การให้ร่วมปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาส ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความผูกพันที่ดี เพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง
7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งปริมาณงาน ตลอดจนหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แต่ละคน จะส่งผลให้บุคลากรพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน
8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเหล่านี้ เช่น ไกล่เกลี่ย ให้คำแนะนำร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นและมีขวัญกำลังใจที่จะร่วมปฏิบัติงานต่อไป
9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารบางท่านอาจจะมองข้ามไปเพราะถือว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ ความเป็นจริงแล้วกลับเป็นความคิดที่ผิด ทั้งนี้เพราะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากรที่จะช่วยเสริมสถานะทางด้านกายภาพและใจได้ดีอีกทางหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกลยุทธ์สำหรับการจูงใจสมาชิกในองค์กร ดังนี้ การสื่อสารทางการบริหาร โดย วิเชียร วิทยอุดม (2558 หน้า 13-19) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารทางการบริหาร ซึ่งการสื่อสารถือว่าเป็นกลยุทธ์การจูงใจขั้นพื้นฐานที่สุดสำหรับผู้จัดการที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดีในองค์กร ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับพนักงานสามารถสร้างความพอใจให้แก่ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้ในระดับหนึ่ง โดยการที่ผู้จัดการพยายามสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจถึงนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็รับการสื่อสารถึงความต้องการของพนักงานเพื่อจะได้อตอบสนองได้ตรงกับความต้องการ ซึ่งจะสร้างความพอใจให้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างมาก

การจูงใจโดยการใช้การสื่อสาร โดย เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 หน้า 168) ได้กล่าวถึงการจูงใจโดยการใช้การสื่อสารในองค์กรที่ดี ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารที่ตระหว่างสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในด้านการสื่อสารที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและรับรู้เรื่องของการจูงใจที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การมีส่วนร่วมการประชุม การประกาศให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อาจใช้เทคโนโลยีการสื่อสารภายในองค์กร

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดย Skinner (1969) ได้กล่าวว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเน้นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการควบคุมผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น ซึ่ง Leary and Wilson (1987) ได้อธิบายผลกระทบของการกระทำ ซึ่งพฤติกรรมการให้รางวัลจะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมซ้ำอีก ในขณะที่พฤติกรรมที่ได้รับการลงโทษจะถูกกำจัดไป เนื่องจากพฤติกรรมการให้รางวัลจะได้รับความสนใจมากกว่า ด้วยสาเหตุที่ให้ผลในการโน้มน้าวพฤติกรรมได้มากกว่าการลงโทษ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในงาน หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญที่ผู้บริหาร นำมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองให้บุคคลกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล บุคลากรมีความยั่งยืนและมั่นคงในการทำงาน และทำงานอย่างมีความสุข พึงพอใจในการทำงาน ผลของแรงจูงใจในงาน จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่ง แรงจูงใจในงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การจูงใจด้วยการบริหาร คือ วิธีการบริหารที่สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้ ความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน

2) คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้รับสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่าง ๆ ตลอดจนช่วยคลี่คลายแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานมีการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สร้างความปลอดภัยในที่ทำงาน จนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรับประกันและปลอดภัย

3) ความพึงพอใจในงาน หมายถึง วิธีการจูงใจที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในโรงเรียน โดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน จัดสวัสดิการที่ดี จัดโบนัสสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และมอบหมายงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจสามารถแสดงได้ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 องค์ประกอบแรงจูงใจในงาน

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย											รวม (13)		
	Hackman and Oldham (1980)	Shermerhern (2004)	Samuel (2006)	Portor (1968)	Adams (1963)	Shermerhora (2002)	Alderfer(1969)	Herzberg (1959)	Skinner (1969)	Leary & Wilson (1987)	เนตรพัฒน์ ยิววิราช (2552)		จอมพงศ์ มงคลวนิช (2558)	วิเชียร วิฑยุดม (2558)
1. การออกแบบงาน	✓	✓			✓									3
2. การจูงใจด้วยการบริหาร		✓			✓			✓			✓	✓	✓	6
3. ความพึงพอใจในงาน		✓						✓			✓	✓		4
4. คุณภาพชีวิตในการทำงาน			✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		7
5. ความต้องการด้านสังคม							✓	✓						2
6. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม									✓	✓				2

จากตารางที่ 8 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในงานของ Hackman and Oldham (1980; Shermerhorn, 2004; Certo, 2006; Portor, 1968; Adams, 1963; Shermerhorn, 2002; Alderfer, 1969; Leary & Wilson, 1987; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552; จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2558; วิเชียร วิทยอุดม, 2558) พบว่า มีจำนวน 6 องค์ประกอบ โดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การจูงใจด้วยการบริหาร
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน
3. ความพึงพอใจในงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมได้มีผู้ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ Williams (2008, p. 46) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์การรวมทั้งมีผลสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 234) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของค่านิยมหลักและความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันและเข้าใจตรงกัน

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, หน้า 31) ได้กล่าวสรุปถึงคำว่าวัฒนธรรมว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์การสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไป ในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

วิเชียร วิทยอุดม (2552, หน้า 94) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรม คือส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และใช้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กรอันเน้นถึงการกระทำของสมาชิกในองค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551, หน้า 256) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมหมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติกและวิธีปฏิบัติ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาสามารถจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 จำแนกได้เป็นวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยดังนี้

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant cultural) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงานแผนกงานหรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้

การมีวัฒนธรรมย่อยไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการ องค์การก็อาจจะได้ประโยชน์ จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 จำแนกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยว (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong culture) หมายถึงวัฒนธรรมที่มีผู้นำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก ละทำให้สมาชิกองค์การมีแรงยึดเหนี่ยวสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์การทางการทหารหรือองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่นจะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีผู้นำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตกซึ่งเน้นปัจเจกบุคคลอันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง

Deal and Kennedy (1982) ได้เสนอว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมี ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1) ค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่บริษัท 3 M มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น Bill Gates ซึ่งถือเป็นวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟต์

3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กรเช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่ครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ แก่สถานศึกษา

4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลุกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุดพกหรือบัตรประจำตัวติดตัวครูและนักเรียนในโรงเรียน

โดยทั่วไปพบว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือวัฒนธรรมดังกล่าว และมุ่งเน้นสิ่งแวดลอมภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้น ๆ มีผลประโยชน์ทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้า องค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกัน มากและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่ง ก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมาก เท่าใดนักหรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดลอมมากและให้ความสำคัญกับ สิ่งแวดลอมภายนอกมาก

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, หน้า 23) ได้มีการกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลซึ่งสามารถสรุปการศึกษาออกมาได้ 4 รูปแบบ

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan culture) ซึ่ง Cameron and Quinn (1999) หรือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Family), Trompenaars and Hampden-Turner (2004) คือ วัฒนธรรม ที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Person) มากกว่างาน (Task) โดยองค์การเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและ อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงาน ทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะเดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญแก่ผลกำไรระยะยาว พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียว และใช้ หลักศีลธรรม ความสำเร็จขององค์การพิจารณาจากความใส่ใจต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholders) การทำงานจึงมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบ่งแยกงานเป็นหน่วย ๆ หรือแยกการผลิตสินค้าออกอย่างชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลางมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม และ ความเป็นเอกฉันท์ (Consensus)

วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการบ้างเล็กน้อยปรับตัว ต่อสภาพแวดลอมภายนอกได้ยาก ไม่ค่อยเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากนัก รวมอำนาจแต่เป็น ทางการน้อย กฎระเบียบไม่มากนัก มุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่ให้ความสำคัญแก่ผู้มีอำนาจ ซึ่งอำนาจมาจากการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงาน แต่พนักงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ผูกพันกันที่พี่น้อง ให้คุณค่าแก่บุคคล เห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า องค์กรจึงมีความอบอุ่น (Warm) ใกล้ชิดสนิทสนมกัน (Intimate) และมีมิตรภาพต่อกัน (Friendly)

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy culture) (Deal & Kennedy, 1982; Cameron & Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรมองค์กรแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower) (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) มีที่มาจากแนวคิดของ Weber รวมทั้งแนวคิดของ Taylor & Ford คือองค์กรมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน เป็นทางการสูง กฎระเบียบ มีจำนวนมาก งานที่ทำเป็นงานประจำ (Routine) เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดองค์กร (Coordinators and organizers) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานราบรื่นทุกสถานการณ์ กำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานทันเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ เห็นว่าบุคลากรเป็นจักรกลหรือปัจจัยหนึ่งขององค์กร มุ่งความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการ และการควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคง การคาดการณ์ได้ ความปลอดภัย งานประจำ และความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) และงาน (Task) เป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์กรจึงขาดความยืดหยุ่น (Inflexible) ดำเนินงานล่าช้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือละเลยเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy culture) (Cameron & Quinn, 1999; Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) หรือวัฒนธรรมมุ่งเน้นภารกิจ (Handy, 1991) ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม พนักงานผูกพันกันด้วยการทดลอง (Experiment) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย การเติบโตระยะยาวและค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unique) ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ต้องการเป็นผู้นำในสินค้าและบริการ กระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่ม (Initiative) และมีอิสระ (Freedom) ในการทำงานเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กิจการ รวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบแมทริก

(Matrix Structure) ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน ให้อำนาจ และเป็นทางการน้อย องค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

4. วัฒนธรรมการตลาด (Market culture) (Cameron & Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน (Work hard and play hard) (Deal & Kennedy, 1982) หรือวัฒนธรรมองค์การแบบจรวดนำวิถี (Guided missile) (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) หรือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Handy, 1991) เชื่อว่าพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน พนักงานแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จ โดยผู้ นำเป็นผู้ขับเคลื่อน หรือผู้อำนวยการ (Producers) และเป็นคู่แข่งกัน (Competitors) ต้องการและมุ่งมั่นจะประสบความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานในองค์การอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ ในรูปส่วนแบ่งการตลาด ค้นหาลาดใหม่ เป็นผู้นำด้านราคาและการตลาด เป็นต้น หรือกล่าวได้ว่าให้ความสำคัญต่อการขาย (Sales-orientation) นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพให้อำนาจ แต่เป็นทางการสูง มีความเป็นประชาธิปไตย มอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ความสัมพันธ์ภายในองค์การเป็นไปตามหลักเหตุผล (Rational considerations) ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผล (Achievement and effectiveness) มากกว่าอำนาจหน้าที่ กระบวนการหรือตัวบุคคล แก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ ถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญแก่งานแต่ยืดหยุ่นและมีพลวัต (Dynamism) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญจะมีอำนาจและอิสระมาก พนักงานผูกพันต่องาน จัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives) และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for performance)

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ในการพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การนั้นหรือไม่ ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง (Competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อผู้เรียนได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นสถานศึกษา

จึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่าดีหรือไม่ดี เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Culture values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนส่งผลดีกับการดำเนินงานขององค์กรหรือสถานศึกษา

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพได้มีผู้เสนอแนะว่า หากดำเนินเรื่องค่านิยมองค์กร กลยุทธ์องค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ซึ่ง Daft (2002) ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว 3) วัฒนธรรมแบบราชการ 4) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยแต่ละแบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก วัฒนธรรมแบบเครือญาติเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของบุคลากรมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงาน คล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งบุคลากรและผู้ใช้บริการ โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐอเมริกา ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน บุคลากรจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่า บุคลากรขององค์กรดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) โดยวัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันที เมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นบุคลากรและครู กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์

เป็นพิเศษ หลายองค์การได้นำนโยบายเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (Employee empowerment) มาใช้โยนเน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุเป็นผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีองค์การที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการเนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ มีลักษณะที่สำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขนักเรียนที่เพิ่มขึ้น ผลการดำเนินการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการผู้ใช้บริการพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายองค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ บุคลากรที่มีผลงานดี จะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกออกจากงาน

โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร
2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร

กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ (Creating the organization culture)

Moorhead and Griffin (1998, p. 516) การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การก็เหมือนกับกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขายให้กับลูกค้า แต่แตกต่างกันตรงที่กระบวนการของการสร้างวัฒนธรรมองค์การ คือกระบวนการที่แท้จริงในการเชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic values) กับค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural values) โดยกระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate strategic value)

ค่านิยมเชิงกลยุทธ์คือความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางต้นทุนธุรกิจ ประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถเผชิญได้

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop culture values)

ค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยมไม่เกิดมีอะไรขึ้นมาในองค์กรเลย ดังนั้นพนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ (Create vision)

วิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์กรว่าจะเหมือนหรือจะอยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กร หลังจากที่ได้พัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์กรก็ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรวมตัวกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate)

เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปีจวบ ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบขององค์กรตลอดไปจนถึงการมองหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมเชิงวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce culture behavior)

การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมทางวัฒนธรรมสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรกเป็นการจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน รูปแบบที่สอง องค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นให้พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์

ขององค์กรและให้ผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็จะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานกระทำในสิ่งที่เหมาะสม

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้ง หรือผู้บริหารองค์กร ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนอกจากจะเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้ก่อตั้ง องค์กรแล้วผู้ร่วมงานและสมาชิกในองค์กร จะต้องเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กร และยอมรับร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางจากที่เคยยึดถือปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จึงจะทำให้การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยสรุป การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 316) ได้ดังนี้

1. จุดเริ่มต้นวัฒนธรรมองค์กร (Culture begins) วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวทางปฏิบัติซึ่งดำเนินอยู่ในปัจจุบันเป็นผลจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีต และผลสำเร็จ ซึ่งได้รับจากความพยายาม จะนำไปสู่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงได้ อิทธิพล หรือถูกสร้างขึ้นมาจากผู้ก่อตั้ง โดยผู้ก่อตั้งมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรควรจะเป็นอย่างไร

2. การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ (Keeping a culture alive) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ควบคู่กับ องค์กรโดยองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมบางแห่งมีมาช้านานนับ ร้อยปี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก็ทำได้ยากลำบาก แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เป็น สิ่งจำเป็น ซึ่งผู้บริหาร และผู้ร่วมงานจะต้องให้ความสำคัญและร่วมมือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร การ มีองค์กรขนาดใหญ่ในโลกที่เศรษฐกิจรุ่งเรืองในอดีต แต่ก็ต้องล่มสลายเพราะวัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่ยืดหยุ่น และเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

McShane and Glinow (2005, p. 488) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1) ผู้ก่อตั้งหรือนำองค์กร (Actions of founders and leaders) จะต้องพัฒนาระบบและ โครงสร้าง เป็นผู้ปลุกฝัง และสนับสนุนความเชื่อของสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสาร และปฏิบัติ เป็นตัวอย่างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคต

2) ระบบการให้รางวัล (Introducing culturally consistent rewards) การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้นั้น จะต้องมีการนำระบบการให้รางวัลมาเชื่อมโยงเข้ากับการ ปฏิบัติ

3) การรักษาความต่อเนื่อง (Maintaining a stable workforce) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็น สิ่งตรงจิตใจพนักงานเข้ากับองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้และไม่ได้เขียนไว้เป็นคู่มือปฏิบัติสำหรับสมาชิกในองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องอาศัย

ความอดทน ทำให้เกิดความต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารและเสริมแรงให้เกิดความเชื่อ และค่านิยมร่วมแก่สมาชิก

4) การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม (Managing the culture network) วัฒนธรรมองค์กรคือการเรียนรู้ ดังนั้น ต้องมีการถ่าย โยงกันทั่วทั้งองค์กร อาจจะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ก่อนแล้วจึงขยายกว้างออกไป ทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ รับรู้ และจะเกิดการเลียนแบบค่านิยม ความเชื่อ ผู้กันและกันถ่าย โยงกันไปเรื่อย ๆ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาในภาพรวม

5) การคัดเลือกและหล่อหลอม (Selecting and socializing employees) การที่จะทำให้อวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้นั้น กระบวนการที่เริ่มต้น คือการคัดเลือกสมาชิกใหม่ จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม หรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด เมื่อสมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอด หรือหล่อหลอมให้สมาชิกใหม่นั้นรับทราบถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong organizational culture) สามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์กรได้ (Organizational behavior) เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กร (Greenberg & Baron, 2003, p. 526) หรือกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น อุทิศตน เสียสละให้แก่องค์กร ทำงานร่วมกัน ตัดสินใจ สื่อสารผูกพันกับองค์กร เป็นต้น และพฤติกรรมเหล่านี้ของพนักงานมีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิด “The behavioral perspective” ซึ่ง Wright, Smart & McMahan (1995) เห็นว่าพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางสำคัญนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์กรจึงดำเนินวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน (Various employment practice) เพื่อควบคุมและทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ เนื่องจากทัศนคติและพฤติกรรมมีผลต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร

ดังนั้น องค์กรจึงกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับนำไปปฏิบัติตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ว่าจะเป็นผลทางบวก เช่น ให้การยอมรับ ชมเชย ยกย่อง หรือให้ผลทางลบแก่พนักงาน เช่น ตำหนิ ไม่สมาคมด้วย เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมดังที่องค์กรต้องการอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่เดียวกันก็ละเว้นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ปรารถนา ฉะนั้น องค์กรต้องใช้ประโยชน์และควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้วยวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ในประเทศไทยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรม ซึ่ง พัทธ์ธีร์ ชมพุดำ (2552 หน้า 59) ได้แสดงความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovative organizational culture) เนื่องจากองค์การต้องปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้เปรียบการแข่งขัน โดยคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดต้นทุน พนักงานในองค์การกล้าคิด กล้าทำริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดซึ่งกันและกัน อยู่เสมอ 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการ (Service oriented organizational culture) ที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ปลูกฝังจิตสำนึกการให้บริการลูกค้าแก่พนักงาน สร้างและรักษาค่านิยมการบริการแก่พนักงานทุกคนในองค์การเพราะพนักงานทุกคนต้องมีลูกค้า ลูกค้าที่พนักงานต้องให้ความสำคัญ ประกอบด้วยลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์การ ลูกค้าภายใน คือ พนักงานที่ใช้บริการหรือรับงานต่อจากกัน ส่วนลูกค้าภายนอก คือ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ องค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการให้ความสำคัญแก่การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบให้บริการเข้ามาทำงานในองค์การ เพื่อสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวได้ง่าย 3) วัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety organization culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะหากเกิดอุบัติเหตุใด ๆ ขึ้นมาแล้ว ย่อมสูญเสียหรือเสียหายหลายด้าน เช่น สูญเสียบุคลากร เสียค่าใช้จ่าย เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น องค์การที่ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมความปลอดภัยในการทำงาน จะประกาศนโยบาย กฎระเบียบแนวทางหรือวิธีการทำงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัยให้ฝังอยู่ในการทำงานของพนักงาน

วัฒนธรรมโรงเรียน

Waller (1932, p. 103) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนปรากฏขึ้นครั้งแรก โดยนักสังคมวิทยาชื่อวอลเลอร์ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยการสัมผัสนัยแบบหยั่งลึก ให้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมศึกษาจากจดหมายส่วนตัวและเอกสารส่วนอื่น ๆ โดยเป้าหมายของการศึกษาเพื่ออธิบายว่าโรงเรียนเป็น โลกของสังคมของครูและนักเรียน เพื่อช่วยพัฒนาแนวคิดของครูไปสู่ความเป็นจริง และสังคมภายในโรงเรียนและเชื่อกันว่าครูกับนักเรียนไม่ใช่เครื่องจักรสำหรับการสอนและการเรียน โดยได้อธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนว่า โรงเรียนมีวัฒนธรรมที่กำหนดค่านิยมเฉพาะของตน ประกอบไปด้วยพิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิถีปฏิบัติในโรงเรียน แนวปฏิบัติหลักศีลธรรม จารีตประเพณี การสร้างขวัญกำลังใจ การมีส่วนร่วมในงานพิธี ประเพณีต่าง ๆ กฎระเบียบและปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสังคมและเป็นวัฒนธรรมย่อยของวัฒนธรรม

ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือมีวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เช่น อาคารเรียน และสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ค่านิยม ระเบียบแบบแผน กฎประเพณี พิธีการต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการทำงานซึ่งเป็นกิจวัตรประจำวันในโรงเรียน

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

Waller (1932, p. 78) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมโรงเรียน โดยกล่าวว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยครูและนักเรียนที่ต้องมีกระบวนการเรียนการสอนที่ไม่เหมือนกับการทำงานของเครื่องจักรแต่โรงเรียนต้องมีโครงสร้างมีบรรทัดฐานเป็นของตนเอง

Owens (1987, p. 17) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย สม่่าเสมอและกลายเป็นสิ่งที่หล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni (1988, p. 103) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการและเรื่องราวที่เล่าขานกันมานาน ซึ่งเน้นถึงค่านิยมและความเชื่อว่ามีสมาชิกขององค์กรต้องมีส่วนร่วมด้วย

เอกชัย ชินโคตร (2549, หน้า 100) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนคือ แบบแผนของข้อสมมติฐานพื้นฐานหรือความเชื่อของผู้บริหาร บุคลากร นักเรียน ได้ค้นพบ เลือกลง ปรับปรุง พัฒนาร่วมกันสร้างขึ้นจากประสบการณ์เรียนรู้ที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บทบาทหน้าที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

จรีพร ปิยะโสภากุล (2556, หน้า 21) ได้สรุปความหมายของคำว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึงแบบแผน ข้อสมมติฐาน ความเชื่อ สัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการและเรื่องเล่าขานกันมา โดยผู้บริหารบุคลากร นักเรียนได้ค้นพบ เลือกลง ปรับปรุง พัฒนาร่วมกันสร้างขึ้นจากประสบการณ์การเรียนรู้แล้วนำมาเป็นแนวปฏิบัติทีละเล็กละน้อยเพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและเป็นที่ยอมรับ

ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

Sergiovanni (1988, pp. 104-105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น คำพูด วิธีปฏิบัติ และสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่ รูปแบบ แบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

2. ทัศนคติของครู เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่ครูยอมรับ

3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นชัดเจนที่ครูมีส่วนร่วม ซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายและปรัชญาของโรงเรียน

4. สมมติฐาน มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

นอกจากนี้ยังได้มีการอธิบายถึงการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนเกิดมาจากสิ่งดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The school history) ได้แก่อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน

2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจของครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกัน จนในส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างโรงเรียน การเรียนการสอนและบทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางทีสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (Values) คือสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and stands) สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับการควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชยยกย่องหรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน ลักษณะการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียน จะเกิดขึ้นจากประวัติโรงเรียน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อจะมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรม

องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

Patterson (1986, pp. 50-51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของครูในโรงเรียน 10 ประการ ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose) เป็นลักษณะที่ภายในโรงเรียนควรมีการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งแถลงนโยบายให้ครูเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ลักษณะความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เป็นลักษณะของการกำหนดขึ้นตอนต่อเนื่อง จากการกำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหา หากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ก่อนยอม

ไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้ การกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงและต้องเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์ด้วย

นอกจากนี้ ณาพัคตร์ วงศ์ฉนิณิล (2551 หน้า 33) ได้กล่าวถึง ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนว่าเป็นการกำหนดความมุ่งหมายของโรงเรียนซึ่งต้องสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และต้องเปิดให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งหมายและการรับรู้ เพื่อเป็นการกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) การมอบอำนาจในโรงเรียนเป็นการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครูในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามหลักของการทำงานให้เกิดผลสำเร็จด้วยความร่วมมือและความพอใจของครู เป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้งนี้ ไม่รวมถึงอำนาจหน้าที่กฎหมายระบุไว้เฉพาะตำแหน่ง

ความจำเป็นในการมอบอำนาจ การบริหารงาน โรงเรียนในปัจจุบัน ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายการกระจายอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ปริมาณงานมากขึ้น งานบางอย่างต้องการผู้มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะเรื่อง ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว เป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน เป็นการฝึกให้ครูได้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และเป็นการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งสอดคล้องกับการบริหารเชิงประชาธิปไตย

3. การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจ เป็นภาวะที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองควรตัดสินใจและเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจแก่ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเลือกตัดสินใจในสิ่งหรือในทางที่เกิดผลดีตามมาให้มากที่สุด การตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียนพร้อมทั้งมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of school) โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้ครูทุกคนเป็นเจ้าของ มีความรู้สึกผูกพันรู้จักรับผิดชอบและช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนร่วม โดยปลูกฝังจิตสำนึกว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตทุก ๆ คน

Wiles (1953, pp. 46-47) ได้กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนที่ทำงานซึ่งการได้รับว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีอิทธิพลต่อการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับและจะทำให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น วิธีการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย

1. ให้ครูในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกันและเกี่ยวข้องกันตลอดจนรู้จักดูทิศละเวลาให้งาน

2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน

3. ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์

4. ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกที่เราเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในด้านกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและความคุ้มค่าในแต่ละบุคคลให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส ไม่แก่งแย่งอิจฉาริษยา

Porter, Lawler and Hackman (1975, p. 604) กล่าวว่าการทำงานที่บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและผูกพันนั้นมีความหมาย 3 ลักษณะ คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ความตั้งใจพร้อมที่จะใช้ศักยภาพที่มีอยู่เพื่อพัฒนาองค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรส่วนรวม

5. ความไว้วางใจ (Trust) การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญ ให้การยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้โอกาสครูมีอิสระในการทำงานให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี โดย กรมวิชาการ (2543 หน้า 26) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาสัมพันธภาพในเชิงไว้วางใจกันดังนี้

1. ต้องมีการเปิดเผยและมีความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชา

2. ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง มิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตามแต่เป็นเพราะผู้ที่บังคับบัญชาเข้าใจตนเองและเข้าใจปัญหา

3. ผู้ที่บังคับบัญชาแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้ที่บังคับบัญชาไม่พอใจถ้าถูกจัดการบังคับหรือถูกชักจูงให้ตัดสินใจ

4. ผู้บริหารควรชี้ให้ผู้บังคับบัญชาเห็นปัญหา อย่าเป็นผู้แก้ปัญหาเสียเอง ปล่อยให้ผู้ที่บังคับบัญชาแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยมีผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ

6. ความมีคุณภาพ (Quality) โรงเรียนควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้ครูในโรงเรียนมีคุณภาพปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเป็นการยกระดับมาตรฐานโรงเรียน ให้มีความสามารถในการบริการทางวิชาการแก่นักเรียนและชุมชนได้ องค์กรของรัฐหรือเอกชนต่างก็มีเป้าหมายที่จะให้การผลิต หรือการบริการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลทั้งประหยัดแรงงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ความปรารถนาดังกล่าวจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนเป็นสำคัญ (สุรวุฒิ พวงจำปา, 2547, หน้า 20)

นภาพักตร์ วงศ์ฉนิล (2551, หน้า 36) ได้กล่าวว่า การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานเชื่อมั่นในประสิทธิภาพในการทำงานของครูโดยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและพัฒนาครูจนสามารถยกระดับโรงเรียนได้

7. การยอมรับ (Recognition) การที่โรงเรียนเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถและความ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน หมายถึง ค่านิยมหลักและความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันและเข้าใจตรงกัน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นจะนำมาใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร เกิดมาตรฐานที่ดีในการทำงาน จนเกิดค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและวิปฏิบัติรวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขันจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้

1) มุ่งความสัมพันธ คือ การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนา และฝึกอบรม การให้ความช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ หรือให้คำปรึกษา และส่งเสริมอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้การจัดการเรียนการสอนของครู ให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร

2) มุ่งการเปลี่ยนแปลง คือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนโดยใช้วิธีการกระตุ้นบุคลากรให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลงานทางวิชาการของครู เช่นงานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ

3) มุ่งการตลาด หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับครูในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร มีการตรวจสอบ ทบทวนทุกโครงการอย่างต่อเนื่องและมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ที่สามารถวัดได้ มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม อันนำไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

4) มุ่งความสำเร็จ หมายถึง การให้ความสำคัญกับความสำเร็จในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น โดยการนำเป้าหมายมากำหนดเป็น โครงการหรือกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น รวมทั้งมีการบริหารจัดการและตอบแทนบุคลากรที่สามารถทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยสามารถแสดงได้ในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย											
	Cameron and Quinn (1999)	Tronpenaars and Hampden-Tirner (2004)	Deal and Kennedy (1982)	Handy (1991)	Draft (2002)	Patterson (1986)	พัชฉิรี ชมพุดำ (2552)	สมจินตนา คุ่มภัย (2553)	อภิญา แจ่มแจ้ง (2551)	มาลัย ฟูต้า (2558)	วรรณิตา ลิ้มพิญ (2557)	รวม (11)
1. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือวัฒนธรรมแบบครอบครัว	✓	✓			✓				✓	✓	✓	6
2. วัฒนธรรมแบบราชการ	✓	✓	✓		✓						✓	5
3. วัฒนธรรมแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓	✓							4
4. วัฒนธรรมการตลาด	✓	✓	✓	✓								4
5. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ					✓	✓		✓	✓			4
6. วัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม							✓	✓		✓		3
7. วัฒนธรรมมุ่งเน้นการให้บริการ							✓					1
8. วัฒนธรรมความปลอดภัย							✓					1

จากตารางที่ 9 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999; Tronpenaars & Hampden-Tirner, 2004; Deal & Kennedy, 1982; Handy, 1991; Draft, 2002; Patterson, 1986; พิชสิทธิ์ ชมพูคำ, 2552; สมจินตนา คุ่มภัย, 2553; อภิญา แจ่มแจ้ง, 2551; มาลัย ปูฟ้า, 2558; วรณิศา ลิเพ็ญ, 2557 พบว่า มีจำนวน 8 องค์ประกอบ โดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยการเลือกองค์ประกอบที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนได้องค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 4 องค์ประกอบได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง
3. วัฒนธรรมแบบการตลาด
4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น เป็นทฤษฎีโดยมีส่วนประกอบเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ อัตลักษณ์ ซึ่งอัตลักษณ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งโดยปกติมักกล่าวถึงบุคคลในองค์กรที่มีลักษณะโดดเด่นและอีกองค์ประกอบหนึ่งคือเอกลักษณ์ขององค์กรที่บุคคลในองค์กรต้องการให้ปรากฏในสายตาของบุคคลอื่นหรือสังคมภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งแตกต่างจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานลักษณะเดียวกัน ซึ่งทั้งสององค์ประกอบล้วนเป็นสิ่งที่ยังองค์กรใดสามารถสร้างและบรรลุผลได้ก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินงานของกิจการ

1. ความหมายอัตลักษณ์

อัตลักษณ์ (Identity) คือ ความรู้สึกนึกคิดต่อตนเองว่า "นั่นคือใคร" ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการปฏิสังสรรค์ระหว่างตัวเรากับคนอื่น โดยผ่านการมองตัวเองและคนอื่นมองเราในขณะนั้น และในขณะเดียวกันมโนทัศน์อัตลักษณ์ จะถูกกล่าวควบคู่ไปกับเรื่องของอำนาจ นิยามความหมาย หรือการสร้างภาพแทนความจริง (Representation) เมื่ออัตลักษณ์ไปสัมพันธ์กับแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นแล้วคุณจะมี ความหมายที่แตกต่างจากความหมายที่เข้าที่เข้าใจกัน โดยสามัญสำนึกมาก (อภิญา เฟื่องฟูสกุล, 2543)

อัตลักษณ์ถูกสร้างขึ้นมาได้โดยผ่านกระบวนการปฏิสังสรรค์ระหว่างบุคคลในบุคคลหนึ่ง ๆ ก็จะมีอัตลักษณ์ที่หลากหลาย และเมื่อบุคคลยอมรับในอัตลักษณ์ใด อัตลักษณ์หนึ่ง ในเวลานั้นจะมีกระบวนการที่แตกต่างกันในการแทนที่ ในขณะที่บุคคลทำการกำหนดตำแหน่งของตนเอง และถูกกำหนดตำแหน่งในทางสังคม กระบวนการที่เกิดขึ้นนี้ได้ ดำเนินถึงจุดเน้นที่

ความแตกต่าง ความหลากหลาย หลายหลายในการสร้างอัตลักษณ์ที่เท่าเทียมกับการตั้งคำถามว่า อัตลักษณ์ทั้งหลายนี้ได้เชื่อมโยงกับสังคมได้อย่างไร การมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำคัญต่อมุมมองทางสังคมของอัตลักษณ์จะนำเราไปสำรวจโครงสร้างต่าง ๆ โดยผ่านชีวิตของเราที่ถูกจัดการ อัตลักษณ์ต่าง ๆ ของเราซึ่งถูกจัดเก็บไว้เข้าที่ด้วยโครงสร้างต่าง ๆ ทางสังคมและเราก็มีส่วนร่วมในการก่อตัวของอัตลักษณ์ของตัวเองด้วยไปด้วยเช่นกัน (อภิญา เพ็ญฟูสกุล, 2543)

ศุภฤกษ์ รักชาติ (2554, หน้า 8) ได้สรุปความหมายของคำว่าอัตลักษณ์ไว้ว่า หมายถึง อัตลักษณ์มีจุดร่วมกันคือ เป็นคุณลักษณะของบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่มีความโดดเด่น มั่นคง และมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกับโลกทัศน์

2. อัตลักษณ์และบุคลิกภาพ

อัตลักษณ์ แตกต่างจากบุคลิกภาพในประเด็นที่สำคัญหลายประการ มนุษย์อาจมีบุคลิกภาพร่วมกับบุคคลอื่น แต่การมีอัตลักษณ์ร่วมกันมีนัยที่เกี่ยวกับการตื่นตัว (Active) บางอย่างในตัว of มนุษย์เรา เช่น เราเลือกที่จะแสดงตัวตนกับกลุ่มหรือแสดงอัตลักษณ์ที่เฉพาะ ซึ่งบางครั้งมนุษย์เราอาจมีตัวเลือกมากกว่าคนอื่น และอัตลักษณ์ต้องการความตระหนัก (Awareness) บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่เป็นของมนุษย์ ในขณะที่บุคลิกภาพ (Personality) อธิบายลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลทั่วไปควรมี เช่น การเข้าสังคมเก่ง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หรืออาจรวมที่เป็นคุณลักษณะภายใน เช่น การมองโลกในแง่ดีการมีสุขภาพที่ดี ฯลฯ เป็นต้น

ดังนั้น คำว่า “อัตลักษณ์” จึงมีความแตกต่างจากคำว่า “บุคลิกภาพ” เนื่องจากบุคคลอาจมีบุคลิกภาพเหมือนกันได้แต่จะมีอัตลักษณ์เป็นของตนเองที่ชัดเจนไม่เหมือนใคร เช่น การมีนิสัยหรือลักษณะบางอย่างที่อาจจะเหมือนกันได้ เช่น การยื่น เดิน ฯลฯ แต่หากจะบอกความแตกต่างของคนทั้งสองดังกล่าว มักจะมองหาอัตลักษณ์ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เช่น “คนนี้เค้าเข้ายศจ่าอย่าง” “คนนี้เค้าเป็นคนเพื่อบุคคลอื่น” อย่างไรก็ตาม การเหมือนกันในด้านอัตลักษณ์ของบุคคลนั้นจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อ มีความรู้สึกร่วมกันในด้านการตระหนักรู้ (Awareness) บางอย่างเกี่ยวกับตัวตนของเรา หมายถึง การยอมรับในความเป็นตัวตนประกอบเข้ากับการแสดงตัวตน (Making oneself) ให้เห็นว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างอย่างไรกับกลุ่มอื่นหรือบุคคลอื่น

อัตลักษณ์ต้องการพื้นฐานบางอย่าง อาจถูกจัดประเภทด้วยการมีลักษณะบุคลิกภาพ แต่มนุษย์ต้องแสดงตนเอง นั่นคือ การยอมรับอย่างตั้งใจกับอัตลักษณ์ความสำคัญของการแสดงตัวตน (Marking oneself) ซึ่งหมายถึง การมีอัตลักษณ์เหมือนกับกลุ่มหนึ่งและมีความแตกต่างกับอีกกลุ่มอื่น หากลองคิดถึงสถานการณ์ที่มนุษย์พบกับใครสักคนในครั้งแรก และมนุษย์กำลังพยายามค้นหาว่าเขาคือใคร ด้วยการตั้งคำถามว่าเขามาจากไหน และเขาทำอะไรในสถานการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ เป็นการกำลังพยายามค้นหาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวของบุคคลนี้ และสิ่งที่ทำให้เขาเหมือนกับ

เราด้วย (เขามีสิ่งที่เหมือนเรา หรือสิ่งที่เรามีร่วมกับเขา) และสิ่งที่ทำให้เขาแตกต่างจากเราหรืออาจยกตัวอย่างสถานการณ์บางอย่าง เช่น การพิจารณาถึงสถานการณ์การเดินทางไปต่างประเทศ สถานที่ที่เราจะไปนั้น เราได้ยินเสียงคนกลุ่มหนึ่งกำลังสนทนากันด้วยภาษาเดียวกันกับเรา เราจะรับรู้ด้วยความรู้สึกของการระลึกรู้ (recognition) และความเป็นเจ้าของร่วมกับกลุ่มนั้น การที่เรามีบางอย่างร่วมกัน ได้นำเสนอช่วงของการระลึกรู้และการมีบางอย่างร่วมกับผู้อื่น ผู้ที่มีอัตลักษณ์ร่วมกับเรา อัตลักษณ์ถูกแสดงออกให้เห็นด้วยการคล้ายกัน มันเกี่ยวกับบุคคลที่เหมือนเราและความแตกต่างของบุคคลที่ไม่เหมือนกับเราเช่นกัน (อภิญญา เฟื่องฟูสกุล, 2546)

สามารถสรุปได้ว่า อัตลักษณ์ คือคุณลักษณะของบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีความโดดเด่น มันคง และมีความเชื่อมโยง เพื่อสร้างความเข้มแข็ง แตกต่างจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานลักษณะเดียวกัน

แนวคิดเกี่ยวกับอัตลักษณ์องค์กร

Alvesson and Empson (2008) ได้ทำการศึกษาอัตลักษณ์องค์กร และอธิบายว่ามุมมองในการมองอัตลักษณ์องค์กรนั้นสามารถมองได้ใน 4 มิติ คือ

1. เนื้อหาสาระของงาน
2. การบริหารและความรู้สึกเป็นสมาชิกขององค์กร
3. การปรับบุคลิกภาพส่วนบุคคล
4. ภาพลักษณ์ภายนอก

นอกจากนี้ Margolis and Hansen (2016) และ ศุภฤกษ์ รักษาติ (2554) ได้กล่าวถึงการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับอัตลักษณ์องค์กรนั้นส่วนใหญ่จะมาจากการศึกษาในทางทฤษฎี ซึ่งในระยะหลังได้มีการศึกษาในเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยอิงอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของ Albert and Whetten (1985) ที่ระบุว่าเกณฑ์ที่จำเป็นสำหรับอัตลักษณ์องค์กร 3 อย่างคือ ลักษณะหลัก (Central character) จุดเด่น (Distinctiveness) และการคงอยู่ (temporal Continuity) ซึ่งจากการศึกษาเพิ่มเติมโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ จากพนักงานบริษัทที่ทำงานเกี่ยวกับสายการบิน Margolis & Hensen ได้แบ่งลักษณะของอัตลักษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลักษณะหลัก (Core attribute) ซึ่งอธิบายจุดมุ่งหมายขององค์กร และกลุ่มลักษณะประยุกต์ (Application attribute) ที่ไม่ได้อธิบายเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กร แต่แสดงเป็นการกระทำที่ถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร

ในกลุ่มลักษณะหลัก (Core attribute) ได้มีการแบ่งจำแนกออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ จุดมุ่งหมาย (Purpose) และปรัชญา (Philosophy) โดยองค์ประกอบย่อยทั้งสองสามารถอธิบายเกณฑ์ที่จำเป็นของอัตลักษณ์องค์กรตามแนวคิดของ Albert and Whetten ได้ และในกลุ่มลักษณะ

ประยุกต์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ สิทธิและหน้าที่ (Priorities) หลักปฏิบัติ (Practices) และการนำเสนอภาพลักษณ์ (Projections) โดยกลุ่มอัตลักษณ์ในการทำงานไม่มีลักษณะตามเกณฑ์ของ Albert and Whetten ครบถ้วน

Margolis and Hansen (2016) และ ศุภฤกษ์ รักษาติ (2554) ได้อธิบายความหมายของลักษณะของอัตลักษณ์ไว้ดังนี้

1. ลักษณะหลัก ประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย และ ปรัชญา ซึ่งลักษณะหลักนี้เป็นแก่นขององค์การที่ทำให้เกิดเอกลักษณ์ และมีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ อัตลักษณ์องค์การอาจมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ แต่โดยพื้นฐานของลักษณะหลักนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก การเปลี่ยนแปลงลักษณะหลักของอัตลักษณ์องค์การในทั้งสององค์ประกอบย่อย หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การอื่น การเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ขององค์การสามารถระบุได้โดยความรู้สึกของสมาชิกขององค์การที่มีต่อจุดมุ่งหมายและปรัชญาขององค์การ

1.1 จุดมุ่งหมาย หมายถึง เหตุผล ความสำคัญ ที่ทำให้องค์การมีตัวตนอยู่ ซึ่งมีความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างงานและตัวตนของสมาชิกแต่ละคน การประกาศจุดมุ่งหมาย (Purpose Statement) มักจะใช้ถ้อยคำที่กระชับแต่มีความหมายกว้าง ซึ่งมักจะระบุอยู่ในพันธกิจขององค์การ (Mission Statement) โดยแนวทางในการระบุพันธกิจขององค์การนั้นอาจแตกต่างกันไป โดยอาจประกอบด้วยผลผลิต การให้บริการ รวมไปถึงกลุ่มเป้าหมาย จุดมุ่งหมายขององค์การเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้องค์การมีความโดดเด่นได้ แต่องค์การจะมีความโดดเด่นจากการผสมผสานระหว่างจุดมุ่งหมายและปรัชญาขององค์การ

1.2 ปรัชญา หมายถึง สาเหตุที่ทำให้สมาชิกในองค์การของตนเองในลักษณะที่โดดเด่น โดยระบุถึงกรอบในการทำงานของสมาชิกในองค์การและทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ ปรัชญาและจุดมุ่งหมายมีความเกี่ยวข้องกับความคิดต่อองค์การ

2. ลักษณะประยุกต์ ประกอบด้วยสิทธิและหน้าที่ หลักปฏิบัติ และการนำเสนอภาพลักษณ์ ซึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่เข้ามากระทบ การเปลี่ยนแปลงลักษณะประยุกต์โดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะหลักมากนัก ยังคงสามารถกล่าวได้ว่าองค์การนั้นยังคงอัตลักษณ์เดิมเอาไว้อยู่

2.1 สิทธิและหน้าที่ หมายถึง แนวทางในการกระจายภาระหน้าที่ตามจุดมุ่งหมายและปรัชญาขององค์การ สิทธิหน้าที่มีความเกี่ยวข้องต่อการกำหนดหลักปฏิบัติและการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์ประกอบข้างต้นกับองค์ประกอบหลักขององค์การ สิทธิและหน้าที่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์การ และย่อมส่งผลต่อหลักปฏิบัติและการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์การในขณะเดียวกัน

2.2 หลักปฏิบัติ หมายถึง ระบบภายใน กระบวนการ ผลผลิต กลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงแหล่งทุนขององค์กร หลักปฏิบัติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ หลักปฏิบัติขององค์กรอาจมีความโดดเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่นหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลักขององค์กรและปัจจัยภายนอกที่มากระทบ

2.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ คือ ภาพที่องค์กรปรากฏต่อสาธารณชน เช่น โลโก้ ชื่อวิธีการให้บริการ ลักษณะของที่ทำงาน การคัดเลือกบุคลากร การนำเสนอภาพลักษณ์ทำให้สาธารณชนเชื่อในสิ่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งอาจมีผลต่อความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นการนำเสนอองค์ประกอบหลักของอัตลักษณ์องค์กร และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

Hatch (1997) ได้ให้ความหมายของอัตลักษณ์องค์กร (Organization identity) ว่าหมายถึงความเข้าใจของสมาชิกในองค์กร ความรู้สึก ความคิดเกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวมเกี่ยวกับจุดเด่น คุณค่า และลักษณะองค์กร ซึ่งแตกต่างจากอัตลักษณ์กลุ่ม (Corporate identity) ตรงที่อัตลักษณ์ของกลุ่มจะเน้นในเรื่องของภาพลักษณ์ขององค์กร และความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ผ่านทางผลผลิต การสื่อสาร พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อม ในขณะที่อัตลักษณ์องค์กร (Organizational identity) จะเน้นในด้านของความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรกับองค์กร เช่น ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ถึงตัวตน ลักษณะขององค์กร แต่อัตลักษณ์ที่สองรูปแบบมีจุดร่วมกันคืออธิบายถึงองค์กรนั้นคืออะไร และมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน

อัตลักษณ์องค์กร (Organizational identity) เป็นรากฐานขององค์กรที่แฝงอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของสัญลักษณ์ภายในองค์กร (Organizational internal symbol) โดยวัฒนธรรมองค์กรนั้นจัดเป็นโครงสร้างของอัตลักษณ์กลุ่มอย่างหนึ่งและถูกสื่อสารต่อสมาชิกขององค์กรผ่านทางผู้นำระดับสูง จากนั้นจึงถูกตีความและแสดงออกผ่านทางสมาชิกขององค์กรทุกระดับ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงออกคือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน และอิทธิพลจากสังคมภายนอกองค์กร ดังนั้น อัตลักษณ์องค์กรจึงถูกพัฒนามาจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรและอิทธิพลจากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้นแล้วภาพลักษณ์ขององค์กรยังมีอิทธิพลต่ออัตลักษณ์ขององค์กรอย่างสูง

สรุปได้ว่า อัตลักษณ์องค์กรคือ ความเข้าใจของสมาชิกในองค์กร ที่เกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเกี่ยวกับองค์กร ในภาพรวม เกี่ยวกับจุดเด่น คุณค่า และลักษณะองค์กร ดังนั้น อัตลักษณ์องค์กรจึงเป็นรากฐานขององค์กรที่แฝงอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

เอกลักษณ์สถานศึกษา (Education institution uniqueness)

เอกลักษณ์สถานศึกษาเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนควรให้ความสำคัญ นอกเหนือจากข้อกำหนดในด้านการประกันคุณภาพทางการศึกษาแล้วนั้น การสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษาจะก่อให้เกิดการจดจำที่ง่ายขึ้น ทำให้ที่มีความสนใจและต้องการศึกษาต่อในสถานศึกษาต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการมีเอกลักษณ์ของสถานศึกษาจะทำให้การบริหารจัดการเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษามีความชัดเจนก่อเกิดความได้เปรียบ รวมทั้งสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของเอกลักษณ์สถานศึกษา

เอกลักษณ์สถานศึกษา หมายถึง ความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สถานศึกษากำหนดขึ้น โดยเป็นผลสะท้อนที่แสดงถึงความโดดเด่น ซึ่งมาจากความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา การที่กำหนดให้มีการประเมินเอกลักษณ์นั้น เพื่อต้องการให้สถานศึกษาต่าง ๆ ได้พิจารณา และทบทวนถึงปรัชญา ทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการก่อตั้งว่ามีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนหรือไม่ โดยให้ทุกสถานศึกษาได้กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละแห่งนั่นเอง (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557)

ระดับของเอกลักษณ์สถานศึกษา

1. เอกลักษณ์เดียว เช่น บางสถานศึกษาอาจจะเด่นเรื่องวงโยทวาทิตเพียงอย่างเดียว
2. หลายเอกลักษณ์ เช่น บางสถานศึกษาเด่นทั้งเรื่องวิชาการภาษาไทยภาษาอังกฤษ โดยไม่จำเป็นต้องเด่นเพียงอย่างเดียว

แนวคิดการกำหนดเอกลักษณ์สถานศึกษา

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา อาจจะเป็นเอกลักษณ์เดียวก็ได้หลายเอกลักษณ์ก็ได้ สถานศึกษาอาจจะเด่นในหลายเรื่อง ไม่จำเป็นต้องเด่นเพียงอย่างเดียว โดยอาจพิจารณาจากบริบทของสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ชุดสถานศึกษาเฉพาะทาง (Specialized) คือ สถานศึกษาที่เน้นเพียงศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกลักษณ์ของโรงเรียนกีฬาจังหวัดตรัง คือ แหล่งผลิตและพัฒนานักกีฬาด้านการอาชีวศึกษา เอกลักษณ์ของกาญจนาภิเษกวิทยาลัยช่างทองหลวง คือ การสืบสานงานช่างทองหลวง ระดับอุดมศึกษา เอกลักษณ์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก คือ การผลิตบัณฑิตพยาบาลและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีวินัยใฝ่ใ้งาน ให้การพยาบาลแบบองค์รวม เป็นต้น

2. ชุดสถานศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive) คือ สถานศึกษาที่มีครบหลากหลายสาขาวิชาทั้งวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ เช่น ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกลักษณ์

ของโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คือ มุ่งพัฒนานักเรียนทุกด้านให้เต็มตามศักยภาพ
 แห่งตนด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ด้านการอาชีวศึกษา เอกลักษณ์ของวิทยาลัยเทคนิค
 ระยอง คือ มุ่งพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพและบริการสังคมระดับอุดมศึกษา เอกลักษณ์ของ
 มหาวิทยาลัยมหิดล คือ เป็นเลิศด้านการวิจัย เป็นต้น

โดยในอดีตนั้น สถานศึกษาในประเทศไทยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะทางซึ่งเป็นการเรียน
 การสอนระดับเชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อันเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง
 แต่ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีความ
 พยายามในการพัฒนาเพื่อรองรับความสนใจที่หลากหลายของผู้เรียนและสภาพการแข่งขันที่มากขึ้น
 จึงทำให้พัฒนาจนกลายเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์แบบเกือบทั้งหมด จนทำให้การควบคุมคุณภาพ
 เป็นเรื่องยาก

สภาพการณ์ในปัจจุบันพบว่า เอกลักษณ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับพันธกิจ
 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมทั้งเอกลักษณ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลขึ้นได้จริง
 ในการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของสถานศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุคสมัย และกาลเวลา
 โดยอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มากระทบ

หลักการกำหนดเอกลักษณ์ทางการศึกษา

1. ความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะหรืออัตลักษณ์ผู้เรียน ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์
 พันธกิจ และค่านิยมหลัก ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ประวัติศาสตร์ ภูมิสังคม
 และสาขาวิชาชีพ
2. ความเหมาะสม เอกลักษณ์สถานศึกษาต้องมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน ไม่กว้าง
 เกินไป ควรเหมาะสมกับความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ หรือศักยภาพที่จะมีการดำเนินการให้เป็น
 ประจักษ์
3. ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติ และการร่วมกันพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ บรรลุ
 ตามปรัชญาของสถานศึกษาที่กำหนด สอดคล้องกับยุคสมัยและกาลเวลา ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจ
 และสังคม

ทั้งนี้ ในการพัฒนาหรือการดำเนินการอะไรก็ตาม พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ
 ทรงเน้นเสมอว่าต้องยึดหลักสำคัญ คือ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภูมิประเทศหรือ
 ภูมิสังคม และไม่หลงไปกับวัฒนธรรมตะวันตกเพราะมีฐานความคิดที่แตกต่างกัน เช่น การขับรถ
 ที่อเมริกาขับรถชิดซ้ายแต่ประเทศไทยขับรถชิดขวา การกวักมือเรียกของคนไทย คือ การโบกมือ
 อ้าลาของคนตะวันตก เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดอัตลักษณ์ และเอกลักษณ์

จึงควรสอดคล้องกับบริบท “ภูมิสังคม” (Geo Social) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของจังหวัดร่วมด้วย ตัวอย่างเช่น หากพิจารณาถึงภูมิสังคม และจุดแข็งของจังหวัดแพร่ที่ชัดเจน คือ คนแพร่ใจงาม หากสถานศึกษาในจังหวัดพิจารณาถึงอัตลักษณ์ร่วมดังกล่าวมีการนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกัน และการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างความภูมิใจในท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

สรุปได้ว่า เอกลักษณ์สถานศึกษา เป็นการกำหนดเอกลักษณ์ความสัมพันธ์กับคุณลักษณะหรืออัตลักษณ์ผู้เรียน ให้สำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่น ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ที่สถานศึกษากำหนดขึ้น และต้องมีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน ไม่กว้างจนเกินไป

ขั้นตอนในการกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนและอัตลักษณ์สถานศึกษา

1. ศึกษาความหมายและบทบาทหน้าที่ อัตลักษณ์ผู้เรียน และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา แต่ละแห่ง หรือในแต่ละคณะอาจเหมือนกันได้ คืออัตลักษณ์ร่วม หรือเอกลักษณ์ร่วม เปรียบเสมือนสมรรถนะหลัก (Core competency) ของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน สังกัดเดียวกัน เครือข่ายเดียวกัน หรือสถาบันเดียวกัน แต่อาจมีเสน่ห์ที่แตกต่างกัน หากศึกษาบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาหรือคณะที่แตกต่างกัน หรืออาจมีบทบาทหน้าที่เดียวกัน แต่มีที่ตั้ง พื้นที่บริการ หรือสภาพภูมิสังคมแตกต่างกัน ก็จะสามารนำไปกำหนดอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ที่มีความแตกต่างได้

2. ศึกษาประเภท/สาขา การจัดการศึกษาแต่ละประเภทหรือสาขาวิชาย่อมมีจุดมุ่งหมายในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน รวมทั้งทักษะเฉพาะที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การนำความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะด้านดังกล่าวมาพิจารณาจะสามารถนำไปกำหนดอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ ที่มีความเฉพาะเจาะจงได้

3. สร้างสรรค์สาขาที่เป็นปัจจุบัน (ถ้ามี) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในด้านต่าง ๆ ทำให้สถานศึกษามีแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการศึกษาในสาขาวิชาใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมในปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ที่มุ่งไปสู่กระบวนการสร้างสรรค์สังคมและการบริการสังคมได้เช่นเดียวกัน

4. ศึกษาความเป็นตัวตนของสถาบัน ตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษา

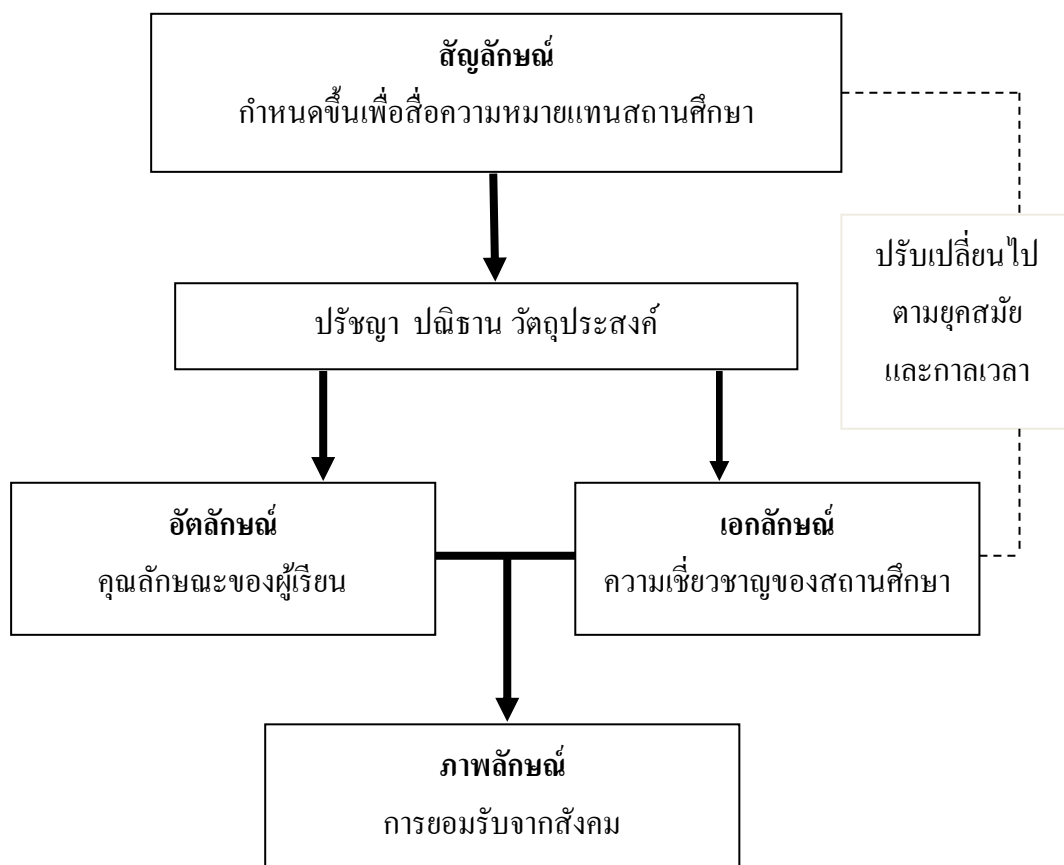
5. ศึกษาความเป็นตัวตนของชาวไทย โดยคำนึงถึงธรรมชาติของความเป็นไทย ต้องพิจารณาให้อยู่ในกรอบความเป็นไทย

6. เชื่อมโยงความสัมพันธ์และกำหนดความเชี่ยวชาญจุดเน้น หรือจุดเด่น (เอกลักษณ์) เป็นการกำหนดเอกลักษณ์ โดยพิจารณาจากสาขาวิชาเชี่ยวชาญเฉพาะของสถานศึกษานั้น ๆ

7. กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (อัตลักษณ์) ของผู้เรียนเพื่อก่อให้เกิดเอกลักษณ์

ว่าอัตลักษณ์ใดที่จะส่งผลให้เกิดเอกลักษณ์ที่สอดคล้องเหล่านั้นเมื่อกำหนดแล้วก็จะทราบทิศทางในการส่งเสริมต่อไป

ทั้งนี้ ในการกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษาหากพิจารณาจากรูป จะเห็นว่ามี “สัญลักษณ์” เป็นขั้นตอนแรกในการกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษา ซึ่งสัญลักษณ์ หมายถึง ภาพ อักษรและ/หรือสิ่งที่มีนิยามใช้เพื่อสื่อความหมายแทนสิ่งที่กำหนด อันจะแสดงให้เห็นถึงปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง ตัวอย่างเช่น สัญลักษณ์ของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คือ พระพิรุณทรงนาค สัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร คือ พระพิฆเนศ เป็นต้น โดยจะส่งผลให้เกิด “อัตลักษณ์” หรือคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์และ “เอกลักษณ์” หรือความเชี่ยวชาญของสถาบัน ซึ่งท้ายที่สุดจะก่อให้เกิด “ภาพลักษณ์” ซึ่งหมายถึงความถึง ลักษณะขององค์กรที่ปรากฏแก่สายตาหรือความรู้สึกนึกคิดของสาธารณชน หรืออีกนัยยะหนึ่ง คือการยอมรับจากสังคมนั่นเองซึ่งอธิบายขั้นตอนในการกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษาจากภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ในการกำหนดอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษา

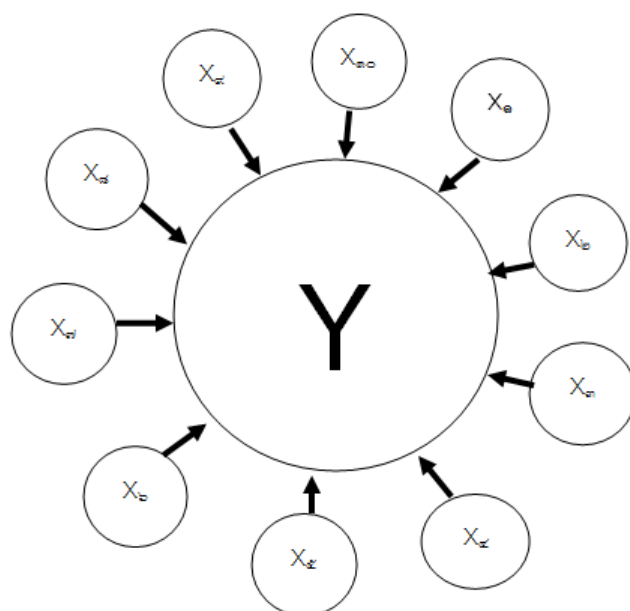
การสร้างและการส่งเสริมให้เกิดอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษา

1. การเรียน/ การสอน โดยอาจจัดการเรียนการสอน ทั้งสอนโดยตรงสอนสอดแทรก ในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งนอกระบบโรงเรียน (Non-formal education) ในระบบโรงเรียน (Formal education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education) เพียงแต่ เวลาสอดแทรกในกิจกรรมใดก็ตาม ควรมีการดำเนินการที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนส่งเสริม สุขภาพ อาจสอดแทรกกิจกรรมการออกกำลังกาย เพื่อเสริมสร้างสุขภาพให้แข็งแรง เป็นต้น

2. บรรยากาศ โดยสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ให้นักเรียนซึมซับการเรียนรู้ วิธีชีวิตจริงในรั้วโรงเรียน เช่น โรงเรียนที่มีเอกลักษณ์เรื่องดนตรีอาจส่งเสริมและสร้างบรรยากาศ โดยจัดบรรยากาศเทศกาลดนตรีในสวน หรือบางแห่งที่เป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอาจให้นักเรียน มีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศ ด้วยการทำความสะอาดเขตพื้นที่รับผิดชอบของห้องเรียนตนเอง ภายในบริเวณโรงเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เรื่องสุขอนามัย เป็นต้น

ความสัมพันธ์ของอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษา

อัตลักษณ์ผู้เรียน (X) และเอกลักษณ์สถานศึกษา (Y) ต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันกับ ปรัชญาของสถาบัน โครงรูปประกอบ หากผู้เรียนทุกคนมีอัตลักษณ์ที่เหมือนกันย่อมส่งผลให้เกิด เอกลักษณ์สถานศึกษา และแสดงถึงการบรรลุตามปรัชญาการจัดการศึกษาที่กำหนดอย่างมีทิศทาง



อัตลักษณ์ของผู้เรียน = X_n

อัตลักษณ์สถานศึกษา = Y

ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ของอัตลักษณ์ผู้เรียน และเอกลักษณ์สถานศึกษา

ตัวอย่างการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์และเอกลักษณ์

1. อัตลักษณ์และเอกลักษณ์สอดคล้องกัน เช่น

- อัตลักษณ์ คือ คิดเป็น ทำได้ มีจิตใจบริการ

- เอกลักษณ์ คือ เชี่ยวชาญด้านการบริการเทคโนโลยียานยนต์

2. อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ไม่สอดคล้องกัน เช่น

- อัตลักษณ์ คือ ผู้สำเร็จการศึกษา คิดเป็น ทำเป็น ใฝ่ และแก้ปัญหาทางเทคโนโลยียานยนต์ได้อย่างเหมาะสม

- เอกลักษณ์ คือ มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติพัฒนางานในระดับเทคโนโลยียานยนต์ สามารถจัดการ ควบคุมการทำงานมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และกณินสัยที่เหมาะสมในการทำงาน สอดคล้องกับความต้องการของสังคมชุมชน และสถานประกอบการ พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและวิชาการ บูรณาการองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

3. อัตลักษณ์และเอกลักษณ์สลับที่กัน เช่น

- อัตลักษณ์ คือ เป็นเลิศด้านซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า

- เอกลักษณ์ คือ ผู้จบเป็นผู้ที่มีคุณธรรม และทักษะเยี่ยมในงานซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า

4. อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ยังไม่ชัดเจน เช่น

- อัตลักษณ์ คือ มีความรู้ ทักษะ ภาวะผู้นำ ควบคุมระบบอัจฉริยะอาคาร ออกแบบและประมาณการระบบไฟฟ้า

- เอกลักษณ์ คือ ผลิตนักเทคโนโลยีไฟฟ้าด้านออกแบบประมาณการ และควบคุมไฟฟ้า ระบบอัจฉริยะอาคารตรงความต้องการของสถานประกอบการ

5. อัตลักษณ์ยังไม่สามารถสร้างให้เกิดเอกลักษณ์ได้ เช่น

- อัตลักษณ์ คือ ออกแบบ ติดตั้ง ซ่อมบำรุง ระบบควบคุมไฟฟ้ากำลังในอาคารโรงงานอุตสาหกรรม

- เอกลักษณ์ คือ ผลิตนักเทคโนโลยีที่เชี่ยวชาญด้านระบบไฟฟ้ากำลัง ตรงความต้องการของสถานประกอบการ

อัตลักษณ์ผู้เรียน และเอกลักษณ์สถานศึกษานั้น เป็นผลมาจากการมีปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเป็นตัวขับเคลื่อน หากปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีความชัดเจน กระตือรือร้น จ้าง่าย ก็จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา อันจะส่งผลให้มีเป้าหมายดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งนี้ อัตลักษณ์ผู้เรียนจำเป็นต้องสอดคล้องกับ TQF หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดเอกลักษณ์ แต่ในขณะเดียวกันเอกลักษณ์ย่อมส่งผลกลับมาที่อัตลักษณ์ เช่นเดียวกัน โดยหากพิจารณาตามรูปจะเห็นได้ว่าหากมีการขับเคลื่อนตามกระบวนการดังกล่าว จะส่งผลให้จักรยานสามารถวิ่งขับเคลื่อนไปข้างหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เอกลักษณ์องค์กร หมายถึง กระบวนการจากภายในองค์กรสู่ภายนอก องค์กรในด้านการสร้างความแตกต่างขององค์กรให้เกิดความโดดเด่น นำมาซึ่งการ สะท้อนจุดเด่น และจุดเน้นขององค์กร เป็นการจัดการกับเนื้อหาสาระงานหรือขอบข่ายในงานของแต่ละบุคคล ให้มีความชัดเจน มีการบริหารจัดการองค์รวมทั้งการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรของบุคคล โดยการสร้างความรู้สึกที่ดีจะทำให้บุคคลเกิดความประทับใจในงาน เกิดความพึงพอใจอันส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการทำงานรวมทั้งการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สังคมภายนอกเพื่อสร้าง การรับรู้ในภาพลักษณ์ที่เข้มแข็งขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. ขอบข่ายในงาน หมายถึง เป็นความเชื่อมโยงของภาระงานของบุคลากรในโรงเรียน เอกชนระดับมัธยมศึกษา ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกันของงานและคน ที่สอดคล้องกับพันธกิจของ โรงเรียน มีการกำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ พันธกิจของ โรงเรียน

2. การบริหารและความรู้สึกต่อองค์กร หมายถึง เป็นการบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้องกับ บุคลากรใน โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความประทับใจในงานที่ทำ เมื่อบุคลากรมีความประทับใจในองค์กรก็ส่งผล โดยตรงต่อความตั้งใจในการทำงาน โดยทำให้ โรงเรียนเกิดศักยภาพ

3. การนำเสนอภาพลักษณ์ หมายถึง โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา จะต้องพิจารณา ภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่ให้สังคมภายนอกยอมรับทราบ มีความสามารถรักษานักเรียนเดิม และมีนักเรียนเพิ่มขึ้น ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการบริการที่เป็นเลิศแตกต่างกับ โรงเรียน อย่างเห็นได้ชัดเจนสามารถทำให้ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร ผู้วิจัยได้แสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบเอกลักษณ์องค์กร

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัย								
	Alvesson & Empson (2008)	Albert & Whetten (1985)	Margolis & Hansen (2016)	Hatch (1997)	Gioia et al. (2010)	Kwan-Ling & Ivan Ka-Wai (2016)	ทองพรรณ ปัญญาอุดมกุล (2556)	ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2557)	รวม (8)
1. ขอบข่ายในงาน	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	4
2. การบริหารและความรู้ลึกขององค์กร	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	6
3. การปรับบุคลิกภาพส่วนบุคคล	✓	-	-	-	-	-	-	✓	2
4. ภาพลักษณ์ภายนอก	✓	-	-	-	-	-	✓	-	2
5. สิทธิและหน้าที่	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	3
6. หลักปฏิบัติ	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	3
7. การนำเสนอภาพลักษณ์	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	4

จากตารางที่ 10 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านเอกลักษณ์องค์กรของ Alvesson and Empson (2008; Margolis & Hansen, 2016; Hatch, 1997; ชาลญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557; ทองพรรณ ปัญญาอุดมกุล, 2556; Gioia et al., 2010; Kwan-Ling & Ivan Ka-Wai (2016) พบว่ามีจำนวน 8 องค์ประกอบโดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ขอบข่ายในงาน
2. การบริหารและความรู้สึกขององค์กร
3. การนำเสนอภาพลักษณ์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Watkins and Marsick (1993, p. 43) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นำเสนอวิธีการคิดใหม่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำถามการฟัง การพูดคุย ผลสะท้อน และทำให้เกิดความรู้สึกของประสบการณ์สำหรับบุคคลที่จะเรียนรู้ และการเรียนรู้ที่จะแบ่งปันกับผู้อื่นในทีมงาน และนำไปใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

Argyris (1997) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization-LO) เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร รวมถึงการลดรูปแบบที่คนกระทำจนเป็นนิสัย (Defensive routines) เพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

De Geus (1997) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดเห็นที่บุคลากรมีต่อองค์กร ตลาด และคู่แข่ง ผู้บริหารเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Living company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงินที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่าง และไวต่อความเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อม โดยเป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์แต่เน้นที่คน

Barnett (1999) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของกระบวนการทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรม โดยปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้หรือปฏิบัติงานในองค์กร

Senge (2006) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดหมายในระดับต่าง ๆ ที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริง

เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ (Patterns of thinking) แยกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กรคั้งนั้น เมื่อการเรียนรู้ไม่มีจุดสิ้นสุด คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเพิ่มขึ้นองค์กรก็จะเติบโตและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549, หน้า 158) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง องค์กร ชุมชน ประเทศ และ โลกอย่างต่อเนื่อง

ดวงเดือน จันทรเจริญ (2558, หน้า 4) ได้สรุปองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างระบบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม มีการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีเป้าหมายขององค์กรร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเอง ตลอดจนการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการชวนขยายหาความรู้มาแบ่งปันเพื่อเผยแพร่ต่อกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแนวคิดของชัชวาล วงศ์ประเสริฐ (2548, หน้า 117-118; Daft, 1997; Gephart, 1996) ได้มีการระบุถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 4 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Organization strategy) ประกอบด้วย

1.1 กำหนดการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Identify learning approach to strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ การสร้างนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกันแผนธุรกิจเกี่ยวข้องและปรับเปลี่ยนตลอดเวลา และนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของภาพลักษณ์องค์กร วิสัยทัศน์แสดงถึงผลที่พึงต้องการในระยะยาว (Desired long-term outcomes) ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะกำหนดและแก้ปัญหาในแนวทางของตนเพื่อช่วยให้วิสัยทัศน์สำเร็จ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานการเรียนรู้มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

1.3 สร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรอย่างต่อเนื่องมีการแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายจะต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง มีการทำงาน มีการทำงานเป็นทีมที่จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นฉลาดขึ้น

1.4 การบริหารเชิงคุณภาพ (Quality management) มุ่งเน้นคุณภาพองค์กรให้มีความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นไปผลงานที่ดีขึ้น มุ่งเน้นคุณภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม (Appropriate structure) มีการบริหารงานแบบแนวนอนหรือแบนราบ (Flat management) โดยผู้นำกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว มีการบรรยายลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ผู้นำมีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นแบบอย่างและมีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากผู้นำองค์กรมีจิตใจช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 บทบาท ได้แก่ 1) ผู้นำจะกำหนดจุดมุ่งหมาย ค่านิยมหลัก นโยบายใหม่ กลยุทธ์ โครงสร้างที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อจะเสริมพฤติกรรมใหม่ และผู้นำออกจะแบบกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันแสดงถึงผลที่พึงต้องการในระยะยาว (Desired long-term outcomes) ผู้ปฏิบัติงานจะมีอิสระที่จะกำหนดและแก้ไขปัญหาในแนวทางของตนเพื่อช่วยให้วิสัยทัศน์สำเร็จ และ 3) ภาวะผู้นำในการบริการ (Service leadership) ผู้นำอุทิศตนเองเพื่อผู้อื่นและองค์กรและความเป็นผู้นำ (Leadership) สนับสนุนการเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์กร นอกจากนี้ผู้นำสนับสนุนให้เกิดแนวคิด

ของการคิดเชิงระบบ กำหนดค่านิยมร่วมกันและเชื่อในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคต (Yukl, 2006) และผู้นำต้องให้ข้อมูลที่มีความหมายสำหรับกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน (Cotae, 2010)

2.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเอง ให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

2.4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง (Strong learning organization culture) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate learning culture) ได้แก่บรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการทดลองทำสิ่งใหม่ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตามซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflection) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรมสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล สร้างนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย วัฒนธรรมที่มีค่านิยมในเรื่องของชุมชน และให้ความสนใจเพื่ออื่นในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่สร้างสายใยของความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติและพัฒนาแต่ละบุคคลภายในชุมชน

2.5 บรรยากาศที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Supportive learning organization atmosphere) บรรยากาศ ที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันแรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ

ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกัน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้ การฝึกอบรม ในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

2.7 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจข้อมูลว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติ และนัยสำคัญของความแปรปรวนของ ระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลระบบ สารสนเทศและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสะดวก รวดเร็วมีการกระจายข่าวสารข้อมูล มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องได้รับข่าวสารข้อมูลอย่างถูกต้องและสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับขององค์กร การแบ่งปันสารสนเทศระหว่างกัน (Shared information) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่รวมของสารสนเทศ การกำหนดความต้องการและ การแก้ปัญหาต้องมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับคนอื่น ๆ ในองค์กร

2.8 การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and networking) การที่องค์กร ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กร เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรเรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและ เจริญเติบโต อีกทั้งมีการสร้างระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อจัดเก็บสารสนเทศทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร พัฒนาศูนย์ความรู้ (Knowledge center) ซึ่งเป็นศูนย์ในการเติมเต็มความรู้ โดยจัดหาวารสาร ฐานข้อมูล เพื่อให้ได้รับสารสนเทศใหม่ๆ และข่าวสารใหม่อยู่เสมอเพื่อองค์กร จะได้รับความรู้ใหม่เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงและรู้วิธีที่จะสร้างข้อมูลใหม่ ๆ

2.9 มีการสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) ระบบ การตรวจสอบ งบประมาณและรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ ปรีกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบ และดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เกี่ยวกับการลงทุน มีการตรวจสอบ คาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงที ในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแกสังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิบัติด้วย

3. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

3.2 พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) พนักงานจะรวบรวมข่าวสารนำกลับมาและรายงานเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร มีการประชุมร่วมกันทบทวนสภาพแวดล้อมธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชน มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์กร ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมและการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร

3.3 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ พนักงานทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงง่าย ใช้ป้ายประกาศข่าวสาร ศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

3.4 การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองตลาดหรือผู้รับบริการ

4. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) ประกอบด้วย

4.1 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ และมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

4.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง จะต้องพัฒนาความรู้ และทักษะให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในรูปแบบกลุ่มและแบบบุคคล ซึ่งจะเป็นการขยายขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรในเรื่องของความรู้และทักษะ โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่า จะฝึกอบรมหรือจะพัฒนาอะไร ต้องการคำแนะนำ

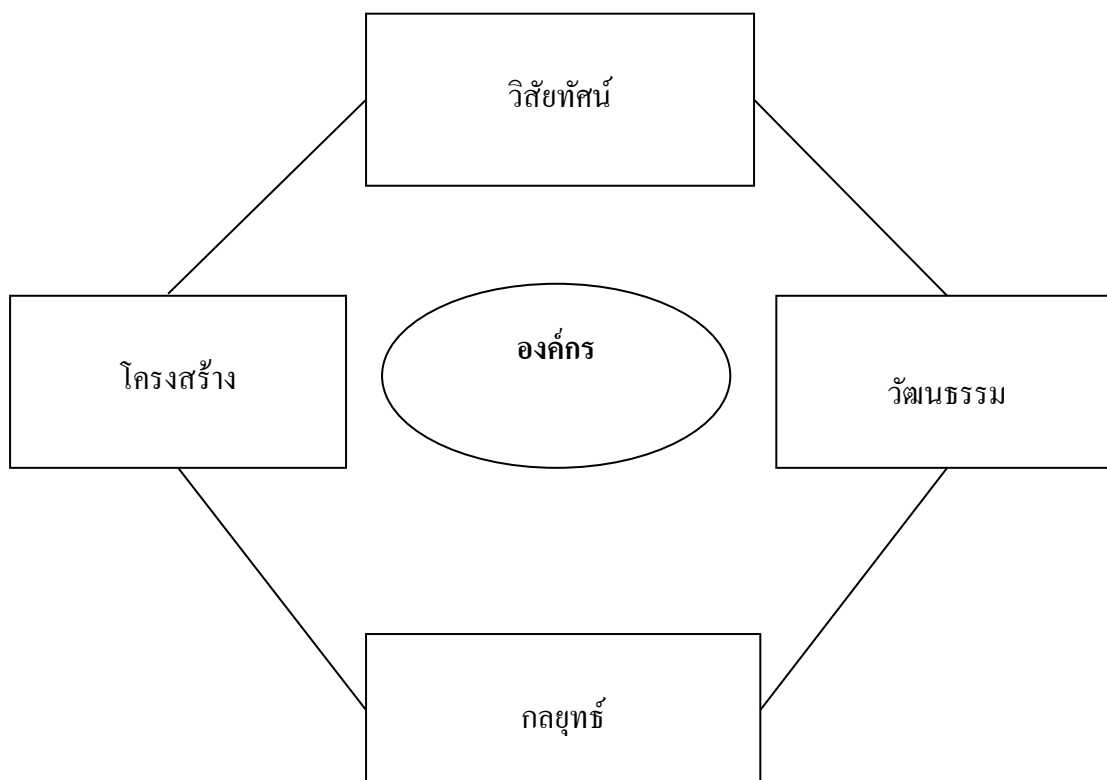
ที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเองทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง มีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย คือมี โอกาส วัตถุประสงค์ และทรัพยากร ที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งองค์กร การขยายตัวใน ความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

4.3 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปัน ความคิด และข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้ง ผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันกับผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และ ตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่นเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

4.4 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการ สร้างนวัตกรรมความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายใช้บอร์ดข่าวสารศูนย์กลาง การเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกเหนือจาก จะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของ แต่ละบุคคลในองค์กรด้วยความรู้องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการพัฒนา ความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กร หรือการค้นคว้าจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และทั่วถึง

การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ (Transforming the organization for learning excellence)

บดินทร์ วิจารณ์ (2552 หน้า 132) ได้กล่าวว่า องค์กรเป็น โครงสร้างและศูนย์รวม ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น การจะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรจึงจะสามารถเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ละมิติจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และการออกแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจแต่เนื้องานและ ผลผลิต ไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้องค์กรต้องมุ่งไปที่ องค์กรประกอบย่อยขององค์กรทั้ง 4 มิติ ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 9 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization subsystem) (Marquardt, 2011)

ซึ่งสามารถอธิบายระบบย่อยด้านองค์กรได้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

ในเรื่องของวิสัยทัศน์ (Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้พนักงานและองค์กรพร้อมที่จะรุกไปข้างหน้า ซึ่งเป็นปัจจัยแนวโน้มให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดหมายเดียวกัน โดย เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 131-132) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานทำงาน และมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ดังนี้

1. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคตก็จะทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์กร วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับในอนาคตเสมอ โดยในปัจจุบันผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ทั้งสองทาง (Bifocal vision) หมายถึง ความสามารถ

ที่จะบริหารงานในปัจจุบันให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการ

2. วิสัยทัศน์เป็นพลังที่ทำให้คนในองค์กรทำงานได้และมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงาน ทำทหายความสามารถให้สำเร็จได้ เพราะสิ่งที่มากระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความสามารถและ ทำทหาย พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาหนทางที่จะทำงานให้งานสำเร็จได้ด้วยดี อันจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้น และผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย วิสัยทัศน์ต้องมีการส่งผ่าน ไปยังสายงานระดับล่างด้วย เพราะพนักงานผู้ปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องทำ สำเร็จ

3. วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพนักงาน พนักงานจะมีความรักที่จะทำงาน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

4. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม หมายถึง วิสัยทัศน์ทำให้เกิด มาตรฐานวัดที่ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่สามารถวัดได้ พนักงานส่วนใหญ่ต้องการ ทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนปัจจุบันทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือ ร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยความใจของพนักงาน

5. วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้าง และรับรู้ทั่วกัน จะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคตเพราะองค์กร ทราบจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคตที่เป็นหลักพื้นฐานของวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์ที่มี ประสิทธิภาพจะเน้นที่คน วิสัยทัศน์ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยผู้นำเพียงคนเดียว แต่ต้องเกิดจากบุคคล ในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์จะไม่ประสบความสำเร็จเพราะผู้บริหาร เพียงคนเดียวแต่เกิดจากพนักงานในองค์กรทุกระดับ

6. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการปฏิบัติ และทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้คือการมีทิศทางที่ชัดเจน ขึ้นและพนักงานจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช้ รูปแบบเดิมอีกต่อไป

7. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง วิสัยทัศน์หมายถึง การที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับ อนาคตเป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่านำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร และเป็นพลังให้พนักงาน มีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำสำเร็จได้

8. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดหรืออุดมการณ์อันสูงส่ง หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำให้เกิดความคิดอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้ เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันสัญญาที่ทำให้ความหวังเป็นจริงได้

9. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใด ทุกคนในองค์กรเปรียบเสมือนการเดินทางร่วมกันไปสู่จุดหมายปลายทาง

10. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร

ปรกรณ์ ปรียากรณ์ (2546, หน้า 7) ได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดก็คือ สิ่งที่สามารถจุดประกายความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่จะร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งไปสู่สภาพที่ดีที่สุด (The best) มากที่สุด (The most) และยิ่งใหญ่ที่สุด (The greatest)

ฉัฐพงศ์ เกศมาริช (2546, หน้า 11-12) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ กระบวนการกลั่นกรองค่านิยม (values) ให้เกิดความชัดเจนมุ่งมั่นในพันธกิจและมุ่งมั่นให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ อันจะพาไปสู่ความสำเร็จอันจะก่อให้เกิดทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ในธุรกิจอันท้าทายจุดประกายให้เกิดวิวัฒนาการ และการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีองค์ประกอบขั้นตอนสำคัญในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ดังนี้

1. ค่านิยม (Values) ซึ่งถือได้ว่าเป็นคุณค่า เป็นมาตรฐาน ที่ทุกคนต่างก็ยอมรับว่ามีความสำคัญ ซึ่งบุคลากรในองค์กรจะถือปฏิบัติต่องานและต่อผู้อื่น รวมถึงต่อวิธีการดำเนินธุรกิจของบุคลากร ทีมงาน และองค์กร

2. การตรวจสอบ (Scanning) เป็นสถานการณ์ ณ ปัจจุบันซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาข้อมูลที่สำคัญขององค์กรที่มีต่อลูกค้า คู่ค้า และแนวโน้มของอุตสาหกรรม รวมถึงพนักงานซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอันหนึ่งในกระบวนการ

3. พันธกิจ (Mission) คือจุดประสงค์หลักที่บุคคล ทีมงาน หรือองค์กรได้สร้างขึ้นมา โดยได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน กะทัดรัด และสร้างแรงบันดาลใจซึ่งมุ่งมั่นไปยังทิศทางใดทิศทางหนึ่ง โดยมีการกำหนดจุดประสงค์ส่วนตน ของกลุ่ม หรือองค์กรไว้อย่างชัดเจน

4. การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) ซึ่งเป็นวิถีความเป็นเลิศที่บุคคล ทีมงานหรือองค์กรต้องการสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อสร้างโอกาสที่เป็นไปได้ดีที่สุดสำหรับอนาคต เป็นการกระตุ้นให้เกิดแนวทางของความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์นั้นมิใช่สิ่งที่มีอยู่แล้ว แต่หากเป็นสิ่งที่ต้องได้รับ

การสร้างสรรค์ขึ้นมา ด้วยการสร้างภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้เกิดการกระทำของบุคคลอันนำไปสู่ความเป็นไปได้ นั่น ๆ

5. การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งจะรวมถึงกลยุทธ์ แผนงาน ขั้นตอนและหลักการในการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์ประกอบข้างต้นถูกนำไปปฏิบัติ

Marquardt (2011) ได้กล่าวไว้ว่าขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างรากฐานองค์กรให้มั่นคงที่ตั้งอยู่บนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ และองค์กรก็จะต้องเข้าใจด้วยว่าองค์กรจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ได้ หากองค์กรไม่ปฏิรูปตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีเหตุผลที่สนับสนุนความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะก่อให้เกิดศูนย์รวม และพลังแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และมีพลานุภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรทราบดีว่าสิ่งนั้นจะสร้างความสำเร็จให้กับพวกเขาอย่างแท้จริง

2. วิสัยทัศน์นั้นมีความหมายต่อทุกคน เพราะนอกจากจะเป็นตัวแทนของความหวังและความฝันแล้ว ยังเป็นสิ่งที่นำไปสู่ปฏิบัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความต้องการของตนเองและมีเหตุผลที่จะยอมรับการคิด และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ

3. วิสัยทัศน์เป็นตัวจุดดึงให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร และวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม

4. ความหมายและค่านิยมร่วม มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่องค์กรต้องการจะเก็บและถ่ายโอน

วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรม เกิดจากค่านิยม ความเชื่อ ความคิดของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบ การทำงาน และการกิจต่าง ๆ ที่กระทำในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ส่วนใหญ่ถ้าไม่ใช่วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเรียนรู้ก็จะเป็นวัฒนธรรมแห่งการไม่สนใจจะเรียนรู้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเสียก่อนจึงจะสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2552 หน้า 139)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางสำคัญสำหรับบุคลากรในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและเป็นเครื่องมือชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมช่วยในการปรับเปลี่ยนแนวคิดพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ช่วยทำให้การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดย เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 222-223) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมาก เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมมานานหลายยุคหลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำได้โดย

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จ เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐาน
2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนในองค์กรยอมรับนับถือร่วมกัน
3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี และเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีให้แก่พนักงาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึง ผู้นำมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดีและการลงโทษแก่พฤติกรรมที่ไม่ดี
4. การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์กรยอมรับ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 277) สรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking; risk tolerance) เป็นระดับของการที่องค์กรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์กร ความรับผิดชอบอิสระ และเสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือการที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์กรเพียงใด กล่าวคือ องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ
3. การมุ่งความสำเร็จหรือผลงาน (Outcome orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์กรให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์กรมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์กรเน้นผลงานหรือวิธีในการทำงาน
4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรด้านการให้ความสำคัญของบุคคล
5. การทำงานเป็นทีม (Team-orientation) องค์กรมีการออกแบบงานหรือจัดรูปแบบงานที่ทำให้มีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงาน มากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์กรให้ความสำคัญกับระดับการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์กรมากน้อยเพียงใด องค์กรกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อย ๆ หรือตายตามยถากรรมมากน้อยเพียงใด

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพมากน้อยเพียงใด

8. ทิศทางองค์กร (Direct) การปฏิบัติงานขององค์กรมีกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด

9. บูรณาการในองค์กร (Integration) ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยการปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) ได้แก่ระดับของการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่การที่องค์กรมีกฎระเบียบ ข้อบังคับตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identify) คือระดับของการที่สมาชิกองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโส หรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือ ระดับที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern) ได้แก่ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

พรชัย ภาพันธ์ (2546 หน้า 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ประสิทธิภาพในองค์กร โดยมีองค์ประกอบ 9 ประการ ดังนี้

1. สภาพภายนอกที่สามารถทำได้ (External enabling conditions) คือสิ่งแวดล้อมภายนอกสนับสนุนให้เปลี่ยนแปลง

2. สภาพภายในที่ยินยอมได้ (Internal permitting condition) การรวมทรัพยากร การเปลี่ยนแปลง ความพร้อมเชิงระบบ ความเต็มใจของสมาชิกจำนวนมาก การเข้าคู่กันอย่างน้อยที่สุด (Minimal coupling) รวมทั้งอำนาจ และภาวะผู้นำของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง

3. แรงกดดันที่กะทันหัน (Precipitating pressure) ซึ่งมีปัจจัยคือ การปฏิบัติงานผิดแบบ แรงกดดันที่มาจากแหล่งการเงิน ขนาดขององค์กรที่เติบโตหรือลดลง และวิกฤตการณ์ที่เกิดจากความไม่แน่นอน

4. เหตุการณ์จุดชนวน (Triggering events) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองเหตุการณ์ ความเสียหายทางเศรษฐกิจตกต่ำ หรือเกิดนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงสุด

5. วิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม (Cultural visioning) ซึ่งสมาชิกจะร่วมกันค้นหาวัฒนธรรม องค์กรและสร้างภาพแห่งอนาคต

6. ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture change strategy) เมื่อมีวิสัยทัศน์ จึงต้องกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่

7. แผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture change action plans) เพื่อให้เกิด แนวทางการปฏิบัติและเกิดความมั่นคงของวัฒนธรรม

8. การนำการแทรกแซงไปปฏิบัติ (Implementation of interventions) เพื่อกำหนด สมรรถนะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

9. การจัดรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ (Reformulation of culture) เมื่อดำเนินการรูปแบบอื่น ไม่เกิดผล จึงควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์เป็นถ้อยคำสำนวนที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด Schermerhorn (2002, p. 203) ได้ให้ความหมาย ของกลยุทธ์ว่าหมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนด ทิศทางการดำเนินการในระยะยาว และใช้เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546, หน้า 153) กล่าวถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรในลักษณะ ที่คล้ายกัน โดยได้แบ่งระดับชั้นของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนอง วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็น แนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์กว้าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการก้าวไปสู่ ความสำเร็จตามที่ต้องการ ตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนด กลยุทธ์ระดับบริษัทจะมีความสัมพันธ์ กับกลยุทธ์ระดับอื่นด้วย

2. กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กร เกี่ยวกับการแข่งขันทางกลยุทธ์ในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่การผลิต การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงิน และงานวิจัยและพัฒนา เช่น กลยุทธ์ในการผลิตสินค้าใหม่ กลยุทธ์ในการวิจัยค้นคว้าผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในระดับพนักงาน โดยแต่ละหน้าที่มีการประสานกัน โดยใช้กลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับปฏิบัติเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติโดยเน้นการกำหนดกลยุทธ์ในรายละเอียดการปฏิบัติ เช่น กลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายเพื่อให้ยอดขายเพิ่มขึ้น 10% ในแต่ละเดือน กลยุทธ์การผลิตที่มีของเสียเป็นศูนย์ หรือกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือลูกค้าให้เร็วที่สุด กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการฝึกอบรมพนักงานทุกแผนกเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน

บดินทร์ วิจารณ์ (2552) ได้นำเสนอกลยุทธ์ 10 ประการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จดังนี้

1. ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจ และความสำเร็จของบุคคล การเชื่อมโยงความสำเร็จขององค์กรอาจเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสูงสุดในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะก้าวเข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

2. แทรกการเรียนรู้เข้าไปในการดำเนินงานทุกประเภท องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการวางแผนอย่างรวดเร็วและรอบคอบ เพื่อให้โครงสร้างของการเรียนรู้แทรกเข้าไปในทุกกระบวนการ

3. พัฒนานโยบายด้านบุคลากร เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นโยบายที่ให้รางวัลกับการเรียนรู้ของบุคลากร ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสรรหาและจ้างพนักงานที่ใฝ่เรียนรู้ ผู้ที่ชื่นชอบเพิ่มพูนและค้นหาศักยภาพของตน ส่วนผู้ที่ทุ่มทอและส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้อื่น ยิ่งควรได้รับความดีความชอบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

4. ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ คำว่า การมีรางวัลอยู่เบื้องหน้าย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ เป็นสัญชาตญาณและเป็นที่ยอมรับกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมเรียนรู้ (Learning teams) จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งโบนัส การยอมรับ และการยกย่อง นอกจากนี้ก็ต้องมีการให้รางวัลด้านความสามารถในการสร้างและจูงใจทีมรวมถึงการเรียนรู้เป็นทีม และที่สำคัญการเรียนรู้ควรจะถูกนำไปประเมินร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

5. การวัดและกระจายข่าวผลกระทบบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาวิธีวัดการเรียนรู้หลาย ๆ วิธีการ ทั้งนี้ การเน้นเพียงตัววัดที่เป็นผลลัพธ์จะก่อให้เกิดการละเว้นการเรียนรู้ที่มีต่อคุณค่าสำหรับการแข่งขัน

6. สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ โดยทั่วไปแล้วสภาพแวดล้อมที่มีโอกาสอย่างหลากหลายสำหรับการเรียนรู้ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นและมากขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีทั้งความต้องการ โอกาสในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) และการเรียนรู้แบบพินิจพิเคราะห์ (Reflective learning)

7. แบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ การจัดเวลาเพื่อการเรียนรู้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้เรียนต้องมีเวลาพิจารณาทบทวนวิเคราะห์ และประเมินเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและระบบการทำงานปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารควรให้เวลาที่ชัดเจนสำหรับพนักงานได้เรียนรู้

8. สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยสามารถสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีผลกระทบต่อคุณภาพ

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ โดยการนำเสนอวิธีการคิดใหม่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำถาม การฟัง การพูดคุย สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กร เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเองให้มากยิ่งขึ้น และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้นบุคคลในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. นวัตกรรมที่ตัดสินใจ หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ผนวกกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบต่าง ๆ เข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ตลอดจนนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อลดความผิดพลาดจากการบริหารจัดการและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การดำเนินงานทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาปรับใช้ในการกำหนดพันธกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดความชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาบุคลากรในโรงเรียน มีความรัก และผูกพันกับวิสัยทัศน์ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอย่างแท้จริง

3. การสื่อสารแบบ 360 องศา หมายถึง การสื่อสารที่มีความครอบคลุมในการบริหารจัดการภายในและภายนอกโรงเรียน มีการประชาสัมพันธ์ และสื่อสารกับ บุคลากรในโรงเรียน

และผู้ปกครอง อย่างเป็นระบบ บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน รวมทั้งบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก สามารถรับรู้ถึงการดำเนินงานการบริหารจัดการ อันจะนำไปสู่การมีทัศนคติ ความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

4. กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง การบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยเน้นการปรับปรุงศักยภาพในการดำเนินงานในภาพรวม อย่างต่อเนื่อง กำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด พัฒนาและปรับปรุง การบริหารจัดการโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง นิเทศ กำกับ ติดตาม และสรุปผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินงาน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถแสดงได้ในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย										
	Phillips (2003)	Daft (1997)	Gephart (1996)	Yuki (2006)	Cotae (2010)	Marquardt (2011)	Schermarhorn (2002)	บดินทร์ วิจารณ์ (2552)	ชัชวาล วงศ์ประเสริฐ (2548)	เนตรพัฒนา ยิววิราช (2546)	รวม (10)
1. นวัตกรรมและการตัดสินใจ	✓			✓	✓				✓		4
2. ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	✓										1
3. การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
4. การสื่อสาร	✓			✓	✓				✓		4
5. การบริหารเชิงคุณภาพ		✓	✓						✓		3
6. บรรยากาศแห่งการเรียนรู้				✓	✓				✓		3
7. การทำงานเป็นทีม				✓	✓				✓		3
8. โอกาสในการเรียนรู้				✓	✓				✓		3
9. กลยุทธ์การบริหาร	✓						✓	✓		✓	4

จากตารางที่ 11 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้าน องค์การแห่งการเรียนรู้ของ Phillips (2003; Daft, 1997; Gephart, 1996; Yukl, 2006; Cotae, 2010; Marquardt, 2011; Schermerhorn, 2002; บดินทร์ วิจารณ์, 2552; ชัชวาล วงศ์ประเสริฐ, 2548; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546) พบว่า มีจำนวน 9 องค์ประกอบโดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. นวัตกรรมและการตัดสินใจ
2. การสร้างวิสัยทัศน์
3. การสื่อสาร
4. กลยุทธ์การบริหาร

และผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับผู้ทรงคุณวุฒิ ได้จำนวน ตัวบ่งชี้เพิ่มขึ้นอีก 1 ตัวแปรคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community; PLC)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพงานวิชาการ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายด้วยกันดังนี้

ภาวิดา ธาราศรีสุทธี (2556, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ ได้ฝึกปฏิบัติ ได้รับประสบการณ์และพัฒนาตนเองให้เกิดประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร งานวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาบริหารงานวิชาการ เพื่อจัดกิจกรรมทุกชนิด ในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 2) กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการคือ การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, หน้า 10) ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่าเป็น การพัฒนากิจกรรมและภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็น ผลผลิตที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2556, หน้า 215) ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการเป็นรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาโดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องได้แก่

1.1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สารระแนกกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินผลสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. พัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.1 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษาวิเคราะห์วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.1 ศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานด้านวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนาและ การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. พัฒนาแหล่งการเรียนรู้

6.1 ดำรงแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัด กระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการ นิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายใน สถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยง กับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาใน สถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนว การศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และ วิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ ภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพ การศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

10.1 การศึกษา สำนวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนา ทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง วิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

11.1 การประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณภาพงานวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการงานวิชาการของโรงเรียน โดยส่งเสริมให้งานด้านวิชาการของโรงเรียนมีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ คุณภาพงาน วิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร เหมาะสมกับการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีการวัดผลและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน ครูผู้สอนมีการดำเนินการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีระบบการนิเทศการศึกษาที่เข้มแข็งและมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งด้านงานวิชาการ คุณภาพงานวิชาการ ประกอบด้วย องค์ประกอบดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่นมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2. การวัดและประเมินผล หมายถึง ระบบการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และหลากหลาย มีวิธีการและขั้นตอนที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้อย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ โดยได้รับการพัฒนาทักษะในการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและมีความทันสมัย และใช้วิธีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับเนื้อหารายวิชา

3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน โดยการนำศาสตร์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อนำไปสู่ การเกิดโครงการงาน ตลอดจนผลงานวิจัยในชั้นเรียน มาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำผลการวิจัยเพื่อการศึกษาเผยแพร่ เพื่อให้สังคมรับทราบ

4. การนิเทศการศึกษา หมายถึง การควบคุม กำกับ ติดตาม ดูแล ให้ครูผู้สอนมีการจัด การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเกิดการพัฒนาการจัดการเรียน การสอนที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

5. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา หมายถึง การประกันคุณภาพการศึกษา อย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรม มีการจัด โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมและรองรับการประกัน คุณภาพการศึกษา มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และมีความร่วมมือในการดำเนินงานด้านประกัน คุณภาพจากบุคลากรภายในและองค์การภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศ ติดตามการตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครื่องมือ รูปแบบ วิธีการ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ในการ ประเมินคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน และนำผลที่ได้จากการติดตามตรวจสอบ ไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพงานวิชาการสามารถแสดงได้ ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 องค์ประกอบคุณภาพวิชาการ

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย							รวม (8)
	รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556)	สนธิรักษ์ เทพเรณูและคณะ	คัมภีร์ ตูตแท้ (2553)	สัจจวรรณ ทรรพพาสู (2555)	เยาวดี เด็กกุล (2553)	กรวรรณ จันทน์ผา (2549)	วัชรินทร์ ปะนามะเก (2558)	
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓		✓	✓	✓			4
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓		✓		✓			3
3. การวัดผล ประเมินผล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓		✓	✓			✓	4
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการศึกษา	✓		✓	✓			✓	4
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓				✓			2
7. การนิเทศการศึกษา	✓		✓		✓	✓	✓	5
8. การแนะแนวการศึกษา	✓		✓	✓				3

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย							รวม (8)
	รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556)	สนธิรักษ์ เทพเรณูและคณะ	คัมภีร์ ตูตเทห์ (2553)	สัจจวรรณ ทรรพพาสู (2555)	เยาวดี เด็กกุล (2553)	กรวรรณ จันทน์ผา (2549)	วัชรินทร์ ปะนามะเก (2558)	
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	✓		✓	✓			✓	4
10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการสู่ชุมชน	✓					✓		2
11. การประสานความร่วมมือกับองค์กรอื่น	✓		✓				✓	3
12. ส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ	✓			✓				2
13. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์		✓						1
14. การวางแผนด้านวิชาการ			✓	✓				2
15. การจัดทำแนวปฏิบัติด้านวิชาการ			✓					1

จากตารางที่ 12 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านคุณภาพงานวิชาการของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2556; สนธิรัก เทพเรณู และคณะ, 2548; คัมภีร์สุดแท้, 2553; สจิวรรณ ทรรพวสุ, 2555; เขียวดี เล็กกุล, 2553; กรวรรณ จันทน์ผา, 2549; วัชรินทร์ ปะนามะเก, 2558; เตือนใจ รักษาพงศ์, 2551) พบว่า มีจำนวน 15 องค์ประกอบ โดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตร
2. การวัดผลและประเมินผล
3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการศึกษา
5. นิเทศการศึกษา
6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากการศึกษาเกี่ยวกับ โรงเรียนมาตรฐานสากลผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. หลักการเหตุผลของการจัดโรงเรียนมาตรฐานสากล

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิทยาการ สังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพัง จะต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันมากขึ้น ในขณะเดียวกัน สังคมโลกในยุคปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้คนต้องคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สถานการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ดังนั้น ประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society)

นอกจากนั้น ในปัจจุบันยังปรากฏสภาพปัญหาที่คนทั่วโลกต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ร่วมกัน ในเรื่องความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อมวลมนุษย์โดยทั่วไป สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มว่าคนยุคใหม่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอันหลากหลาย เป็นสัญญาณเตือนว่า โลกในยุคหน้าจะมีปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นเกินกว่าจะคาดคิดถึง ด้วยเหตุนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศต้องเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะและความสามารถในการปรับตัวให้มีคุณลักษณะสำคัญในการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ได้อย่างรู้เท่าทัน สบง สันติ มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีเหมาะสมเพียงพอ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีความเป็นพลวัตน์ ก้าวทันกับสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น เพราะในปัจจุบันสังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนที่มีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่าง ๆ มากขึ้น อีกทั้งการก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลต่อการเปิดเสรีทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น ในอนาคตโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนในประเทศไทยเองจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีทางการศึกษา

2. หลักสูตรการเรียนการสอนมีความเป็นสากล เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีศักยภาพในหลายด้านรวมทั้งความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร คุณลักษณะในการเป็นพลโลก การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนจึงต้องปรับให้มีความเป็นสากลมากขึ้น นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนด้านจัดการศึกษาในประเทศไทย โรงเรียนควรหาภาคีเครือข่ายในการจัดหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรสมทบหรือหลักสูตรร่วมกับสถาบันต่างประเทศ เพื่อความเป็นสากลของการศึกษา

3. การพัฒนาทักษะการคิด สภาพสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องเน้น การพัฒนาทักษะเป็นสำคัญ ในปัจจุบัน โรงเรียนยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้เท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนยังเน้นให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนป้อนความรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ ๆ จึงควรมีการปรับรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น

4. การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งการแข่งขันนั้น มีอิทธิพลทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่เน้นและให้ความสำคัญการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จนอาจจะละเลยการพัฒนาส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งจะส่งผลต่อปัญหาทางสังคมตามมา ดังนั้นปรัชญาการจัดการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์รวมทั้งมิติของความรู้และคุณธรรมคู่กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประชาคมโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

5. การสอนภาษาต่างประเทศ ในยุคโลกไร้พรมแดนนั้น ผู้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้สื่อสารกันอย่างกว้างขวาง เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาจีน ย่อมมีความได้เปรียบในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอนจึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการ (2552) จึงมีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน โดยมีจุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ และมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล โดยหลักสูตรได้มุ่งเน้นความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนมีศักยภาพเทียบเคียงกับนานาชาติอารยประเทศ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้คนไทยก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก อย่างไรก็ตาม ผลจากการติดตามการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางฯ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของทักษะการคิดวิเคราะห์ การฝึกใช้ความคิดและแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจและสติปัญญาที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ได้กับการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนยังขาดโอกาสในการลงมือปฏิบัติจริง การทดลอง และการคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างถ่องแท้ สามารถนำไป

ถ่ายทอดแก่ผู้เรียน และสามารถประยุกต์ใช้สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้เล็งเห็นความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเร่งหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและความสามารถต่าง ๆ ดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่จะเติบโตเป็นคนไทยที่มีความคิดเป็นสากล มีความสามารถในการร่วมมือทำงานและแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ประเทศไทย สามารถดำรงอยู่ในเวทีนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เกียรติบารมียิ่งใหญ่ ใม่ถูกเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) จึงเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ซึ่งเริ่มดำเนินการกับโรงเรียนนำร่องจำนวน 500 โรงเรียน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในปีการศึกษา 2553 ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล ได้แก่ ทักษะความรู้ ความเรียงขั้นสูง โลกศึกษา และจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาทักษะให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการในปีการศึกษา 2553-2554 จากผลการติดตามได้พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติบางประการ ได้แก่ ความซ้ำซ้อนของสาระเพิ่มเติมกับหลักสูตรนานาชาติของบางประเทศ และการจัดหลักสูตรของสถานศึกษาหลายแห่งในส่วนของสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมขาดความสอดคล้องกับโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และจากเสียงสะท้อนของสังคมทั่วไป บ่งชี้ให้เห็นว่าทักษะและความสามารถที่จำเป็นที่จะช่วยทำให้ เด็กและเยาวชนไทยสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสากล ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นยังไม่อยู่ในระดับที่ น่าพอใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้พิจารณาทบทวนจุดที่เป็นปัญหาในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล และพัฒนาปรับปรุงแนวปฏิบัติสำหรับให้สถานศึกษาใช้ในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเริ่มต้นใช้ในปีการศึกษา 2555 ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) หมายถึง โรงเรียนที่พัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อให้ได้ ผู้เรียนที่มีคุณภาพ คือเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ (Learner profile) เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World class standard) และมีศักยภาพเป็นพลโลก (World citizen) สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 อีกทั้งเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO คือ Learning to know, Learning to do, Learning to live with the others, Learning to be

จุดมุ่งหมายและทิศทางในการดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากล

การดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อม ๆ กัน และต้องดำเนินการทั้งระบบ คือด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ มิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียน หรือจัดเป็นแผนการเรียนมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน คือ

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World citizen) สร้างวิถีแห่งการเรียนรู้แจ้งสร้างแรงกระตุ้นใหม่ ๆ ให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่น รักและเพลิดเพลินในการแสวงหาความรู้ สามารถวิเคราะห์และสรุปองค์ความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีจิตสาธารณะและสำนึกในการบริการสังคม
2. ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-class standard) โดยคำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียนซึ่งมีภูมิปัญญา ความสามารถ และความถนัดแตกต่างกัน มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมพหุปัญญาของเด็กบนพื้นฐานของความเข้าใจ รู้ใจ และมีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ
3. ยกระดับการบริหารจัดการด้วยคุณภาพ (Quality system management) พัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของตัวเอง สามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และศึกษาแนวทางจากแบบอย่างความสำเร็จที่หลากหลายเพื่อปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษาในทุกกระดับ ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการประสานความร่วมมือในชุมชน ท้องถิ่น ไปสู่ภูมิภาค จนกระทั่งถึงเครือข่ายระดับชาติและ

นานาชาติในที่สุด ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเยาวชน คือ อนาคตของชุมชน ความหวังของชาติ และของมวลมนุษยชาติ

ตัวชี้วัดความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล

1. ด้านผู้เรียน

เป้าหมาย

- 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดี เป็นที่ยอมรับจากสถาบัน นานาชาติ
- 2) นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ
- 3) นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูงขึ้น
- 4) นักเรียนมีผลการเรียนที่สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ในนานาชาติได้
- 5) นักเรียนใช้ภาษาไทย / ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ในการสื่อสารได้ดี
- 6) นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ
- 7) นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะ ประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ
- 8) นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
- 9) นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ
- 10) นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ
- 11) นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์ สัญลักษณ์) รู้จักตีความสร้างสื่อในการพัฒนาการคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น
- 12) นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ
- 13) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน สื่อสารนำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ

14) นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลก สามารถเรียนรู้และจัดการกับสภาวะการณ์ที่มีความซับซ้อน

15) นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของนานาชาติ

16) นักเรียนมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้

17) นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ประชาธิปไตยสังคมไทยและสังคม โลก

ตัวชี้วัด

ระดับประถมศึกษา

1. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดี ขึ้นไป
2. ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันศิลปหัตถกรรมระดับภาค หรือ ระดับชาติ
3. จำนวนรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ
4. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่าน การประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากเครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น
5. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ
6. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระ ด้วยตนเอง เพื่อหาคำตอบและสรุปองค์ความรู้ได้
7. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสาร เขียน และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าโดยใช้สื่อที่ เหมาะสมได้
8. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปสู่ การปฏิบัติ หรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่สังคม
9. ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองและเป็นพลเมืองดี สามารถใช้ เทคโนโลยีได้ อย่างเหมาะสมตามวัย
10. ร้อยละของนักเรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

1. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป
2. ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันศิลปหัตถกรรมระดับภาคหรือระดับชาติ
3. จำนวนรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ
4. นักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบด้วยเครื่องมือประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA หรือ TIMSS ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของระดับนานาชาติ
5. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากเครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น
6. จำนวนนักเรียนที่เข้ารับการทดสอบภาษาอังกฤษด้วยเครื่องมือมาตรฐานระดับนานาชาติ (เช่น IELTS TOFEL เป็นต้น) เพิ่มมากขึ้น
7. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ
8. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระด้วยตนเอง เพื่อหาคำตอบและสรุปองค์ความรู้ได้
9. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสาร เขียน และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าโดยใช้สื่อที่เหมาะสมได้ ที่มีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้
10. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไปสู่การ ปฏิบัติหรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่สังคม
11. จำนวนกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนได้มานำเสนอผลงานร่วมกันในกลุ่มประเทศอาเซียน
12. จำนวนนักเรียนแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนในโครงการกับโรงเรียนของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียน
13. ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสังคมสิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ประชาธิปไตย
14. ร้อยละของนักเรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

1. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป
2. ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันศิลปหัตถกรรมระดับภาคหรือระดับชาติ
3. จำนวนรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ
4. นักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบด้วยเครื่องมือประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA หรือ TIMSS ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของระดับนานาชาติ
5. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากเครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น
6. จำนวนนักเรียนที่เข้ารับการทดสอบภาษาอังกฤษด้วยเครื่องมือมาตรฐานระดับนานาชาติ (เช่น IELTS TOFEL เป็นต้น) เพิ่มมากขึ้น
7. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
8. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระด้วยตนเอง เพื่อหาคำตอบและสรุปองค์ความรู้ได้
9. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสาร เขียน และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าโดยใช้สื่อที่เหมาะสมได้ ที่มีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
10. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่สังคม
11. จำนวนกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนได้มานำเสนอผลงานร่วมกันในกลุ่มประเทศอาเซียน
12. จำนวนนักเรียนแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนในโครงการกับโรงเรียนของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียน
13. จำนวนโครงการงานของนักเรียนที่ส่งแข่งขันระดับนานาชาติ
14. จำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ
15. ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ประชาธิปไตย

16. ร้อยละของนักเรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

2. ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

เป้าหมาย

- 1) โรงเรียนจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล
- 2) โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน
- 3) โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ
- 4) โรงเรียนจัดการเรียนรู้สาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and knowledge formation) การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and presentation) และกิจกรรมสร้างสรรค์และบริการสังคม (Global education and social service activity)
- 5) โรงเรียนใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
- 6) โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของโรงเรียนที่จัดหลักสูตรสถานศึกษาเทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล
- 2) ร้อยละของโรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน
- 3) ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation) การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation) และกิจกรรมสร้างสรรค์และบริการสังคม (Global Education and Social Service Activity)

3. ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality system management)

3.1 ด้านคุณภาพบุคลากร

คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล

- 2) ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
- 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership) ที่มีผลงานปรากฏเป็นที่
- ยอมรับ
- 4) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารจัดการ
- 5) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
- 6) ผู้บริหารมีประสบการณ์ อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการศึกษา

นานาชาติ

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของผู้บริหารที่จัดการศึกษาได้เทียบเคียงมาตรฐานสากล
- 2) ร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้อง TQA
- 3) ร้อยละของผู้บริหารที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ
- 4) ร้อยละของผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
- 5) ร้อยละของผู้บริหารมีประสบการณ์ อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในการจัดการศึกษา นานาชาติ

คุณภาพของครู

เป้าหมาย

- 1) ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ
- ผ่านการ ประเมินในระดับชาติ
- 2) ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
 - 3) ครูใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียน

การสอน

- 4) ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัด และประเมินผล และ การเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (online) และออฟไลน์ (offline)
- 5) ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการจัดการเรียนการสอนกับ

นานาชาติ

6. ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของครูด้านวิชาการที่ผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับชาติ
- 2) ร้อยละของครูที่มีผลงานวิจัย โครงการ หนังสือ บทความ หรือเป็นวิทยากร
- 3) อัตราการเพิ่มของครูที่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

- 4) ร้อยละของครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน
- 5) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของครูที่เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ

นานาชาติ

3.2 ด้านระบบการบริหารจัดการ

เป้าหมาย

- 1) โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์กรมาตรฐานสากลระดับโลก
- 2) โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 3) โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) มาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน
- 4) โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารจัดการทั้งในประเทศ/ ต่างประเทศ
- 5) โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัว โดยสามารถกำหนดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริม และพัฒนา
- 6) โรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัด การศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความคล่องตัวและจำเป็น

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของโรงเรียนที่บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
- 2) ร้อยละของโรงเรียนที่มีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัวในการกำหนดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริม และพัฒนา
- 3) ร้อยละของโรงเรียนที่มีการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัด การศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น

3.3 ด้านปัจจัยพื้นฐาน

เป้าหมาย

- 1) โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนที่เหมาะสม โดยมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง (ปฐมวัย 25 คน: 1 ห้อง, ประถมศึกษา 30 คน: 1 ห้อง, มัธยมศึกษา 35 คน: 1 ห้อง) โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรงสาขาวิชาที่สอนเพียงพอ และมีอัตราส่วนครูต่อ 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน
- 2) ภาระงานสอนของครู มีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- 3) โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ / ตาราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้ นักเรียนได้ ใช้เรียนอย่างเพียงพอ

- 4) โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพา สำหรับนักเรียนทุกคน
- 5) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของ

โรงเรียน

6) โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronic multi-media classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างเพียงพอ และสามารถเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว

7) โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการ (Resource center) ที่มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่พอเพียงเหมาะสม ทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่าน การเรียนรู้และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย
- 2) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการพร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัย
เป็นไปตามเกณฑ์
- 3) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ที่มีบริการด้วย ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 4) ร้อยละของครู/ นักเรียน ที่มีความพึงพอใจในการใช้ห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ
- 5) ร้อยละของโรงเรียนที่มีขนาดห้องเรียนและอัตราส่วนครูต่อนักเรียนอยู่ในระดับเหมาะสม

3.4 ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

เป้าหมาย

- 1) โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งใน ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ
- 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างเครือข่าย โรงเรียนร่วมพัฒนา
- 3) โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 4) นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ
- 2) ร้อยละของโรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 3) ร้อยละของครู/ นักเรียน ที่มีเครือข่ายเรียนรู้กับบุคคลอื่น ทั้งระดับประเทศและระหว่าง ประเทศ

3.5 ด้านการวิจัยและการพัฒนา

เป้าหมาย

- 1) โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างน้อย ปีการศึกษาละ 1 เรื่อง

2. หลักสูตรและการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล

คุณลักษณะและศักยภาพผู้เรียนที่เป็นสากล

การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ได้แก่

Learning to know: หมายถึง การเรียนเพื่อให้ความรู้ในสิ่งต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ ต่อไป ได้แก่ การรู้จักการแสวงหาความรู้ การต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ และรวมทั้งการสร้างความรู้ ขึ้นใหม่

Learning to do: หมายถึงการเรียนเพื่อการปฏิบัติหรือลงมือทำ ซึ่งอาจนำไปสู่การ ประกอบอาชีพจากความรู้ที่ได้ศึกษา มารวมทั้งการปฏิบัติเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

Learning to with the others: หมายถึงการเรียนรู้เพื่อการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่น ได้อย่างมีความสุขทั้งการดำเนินชีวิตในการเรียน ครอบครัว สังคม และการทำงาน

Learning to be: หมายถึงการเรียนรู้เพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้ รู้ถึงศักยภาพ ความถนัด ความสนใจ ของตนเอง สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อ สังคม เลือกลงแนวทางพัฒนาตนเองตามศักยภาพ วางแผนการเรียนต่อการประกอบอาชีพ

ที่สอดคล้องกับศักยภาพตนเองได้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งในฐานะพลเมืองไทย และพลโลกเทียบเคียงได้กับนานาชาติ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพที่สำคัญ ดังนี้

1) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Digital-age literacy) มีความรู้พื้นฐานที่จำเป็น ทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี รู้ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ (Visual & information literacy) รู้พหุวัฒนธรรมและมีความตระหนักรู้ระดับโลก (Multicultural literacy & global awareness)

2) ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Inventive thinking) มีความสามารถในการปรับตัว สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ สามารถกำหนด/ตั้งประเด็นคำถาม (Hypothesis formulation) เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ข้อมูล สารสนเทศ และสรุปองค์ความรู้ (Knowledge formation) ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective communication) ความสามารถในการรับและส่งสาร การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนคติของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ตลอดจนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าใจความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม สามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและนำไปสู่การปฏิบัติ/นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม บริการสาธารณะ (Public service) ซึ่งหมายถึงการเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก (Global citizen)

5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสืบค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้และวิธีการที่หลากหลาย (Searching for Information) เลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม

การจัดทำหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนสู่สากล

การที่ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดังกล่าวข้างต้น ย่อมต้องอาศัยหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสม ก็จะต้องได้รับการออกแบบอย่างดี มีเป้าหมายและกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ ด้วยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษา

ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นหลักสูตรที่ใช้เป็นเป้าหมายและทิศทางในการยกระดับการจัดการศึกษาของทั้งโรงเรียน มิใช่การจัดในลักษณะของแผนการเรียนสำหรับผู้เรียนเพียงบางส่วน โดยการออกแบบหลักสูตรจะต้องสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาคุณภาพบรรลุตามมาตรฐาน การเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนด มีการพัฒนา ต่อยอดคุณลักษณะที่เทียบเคียงกับสากล ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยโรงเรียนพิจารณาให้สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพความพร้อม และจุดเน้นของโรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างกัน

กระบวนการพัฒนาผู้เรียนสู่คุณภาพที่คาดหวัง

ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและศักยภาพความเป็นสากลดังที่ ระบุไว้ข้างต้น คือ เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีทักษะในการค้นคว้าแสวงหาความรู้และมีความรู้พื้นฐาน ที่จำเป็น สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน มีทักษะชีวิต ร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น โดยมีกระบวนการสำคัญในการจัดการเรียนรู้ ที่อาจกล่าวได้ว่าเป็น “บันได 5 ขั้น ของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล” ได้แก่

1. การตั้งประเด็นคำถาม/ สมมุติฐาน (Hypothesis formulation) เป็นการฝึกให้ผู้เรียน รู้จักคิด สังเกต ตั้งข้อสงสัย ตั้งคำถามอย่างมีเหตุผล
2. การสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้และสารสนเทศ (Searching for information) เป็นการฝึกแสวงหาความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศ จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต หรือจากการปฏิบัติทดลอง เป็นต้น
3. การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge formation) เป็นการฝึกให้นำความรู้และสารสนเทศ หรือข้อมูลที่ได้จากการอภิปราย การทดลอง มาคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ และสรุปเป็นองค์ความรู้
4. การสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ (Effective communication) เป็นการฝึกให้ความรู้ที่ได้มานำเสนอและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดความเข้าใจ
5. การบริการสังคมและจิตสาธารณะ (Public service) เป็นการนำความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนจะต้องมีความรู้ในบริบทรอบตัวและบริบทโลกตามวิถีภาวะที่เหมาะสม โดยจะนำ องค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent study: IS) เครื่องมือสำคัญในการพัฒนา

การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามบันได 5 ขั้น ดังกล่าว สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี และการให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง “Independent study: IS” นับเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาผู้เรียน เพราะเป็นการเปิดโลกกว้างให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระในเรื่องหรือประเด็นที่ตนสนใจ เริ่มตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหา ซึ่งอาจเป็น Public Issue และ Global Issue และดำเนินการค้นคว้าแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การสรุปองค์ความรู้ จากนั้นก็หาวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารนำเสนอให้ผู้อื่นได้รับทราบ และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปทำประโยชน์แก่สาธารณะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันตลอดแนว ภายใต้ “การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent study: IS)” ซึ่งจัดแบ่งเป็นสาระการเรียนรู้ 3 สาระ ประกอบด้วย

IS 1- การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and knowledge formation)

เป็น สาระที่มุ่งให้ผู้เรียนกำหนดประเด็นปัญหา ตั้งสมมุติฐาน ค้นคว้า แสวงหาความรู้และฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้

IS 2- การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and presentation) เป็นสาระที่

มุ่งให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาวิธีการการถ่ายทอด/ สื่อสารความหมาย/ แนวคิด ข้อมูลและองค์ความรู้ ด้วยวิธีการนำเสนอที่เหมาะสม หลากหลายรูปแบบ และมีประสิทธิภาพ

IS 3- การนำองค์ความรู้ไปใช้บริการสังคม (Social Service Activity) เป็นสาระที่มุ่งให้

ผู้เรียนนำ/ ประยุกต์องค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดบริการสาธารณะ (Public Service)

โรงเรียนต้องนำสาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent study: IS)

ไปสู่การเรียนการสอน ในลักษณะของหน่วยการเรียนรู้ รายวิชาเพิ่มเติม หรือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามแนวทางที่กำหนด โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทและพัฒนาการ วัยของผู้เรียน ซึ่งอาจแตกต่างกันในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

เป้าหมายคุณภาพผู้เรียนในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

การพัฒนาผู้เรียนผ่านการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) นั้น ครูผู้สอนจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนรู้ ความยาก-ง่ายของชิ้นงานหรือภาระงานที่ปฏิบัติจะต้องเหมาะสม เป้าหมายคุณภาพผู้เรียนแต่ละระดับที่กำหนดนี้ เป็นเป้าหมายและกรอบทิศทางที่ครูจะใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผล

ตารางที่ 13 เป้าหมายคุณภาพผู้เรียนในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

คุณภาพผู้เรียน	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น	ระดับ มัธยมศึกษา ตอนปลาย
	ป.1-3	ป.4-6		
1. การตั้งประเด็น คำถาม/ สมมุติฐานอย่างมี เหตุผล (Hypothesis formulation)	- ตั้งคำถาม ข้อ สงสัยเกี่ยวกับสิ่ง ใกล้ตัว	- ตั้งประเด็น/ คำถาม เกี่ยวกับ เรื่องราวต่างๆ สิ่งแวดล้อมหรือ บุคคลใกล้ตัว - ตั้งสมมุติฐาน ตามจินตนาการ ของตนเองและ/ หรือตามความรู้ และ ประสบการณ์ของ ตน	- ตั้งประเด็น/ คำถามในเรื่องที่ ตนสนใจโดยเริ่ม จากตัวเอง เชื่อมโยงกับ ชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ - ตั้งสมมุติฐาน และให้เหตุผล โดยใช้ความรู้จาก สาขาวิชาต่าง ๆ	- ตั้งประเด็น/ คำถามเกี่ยวกับ สถานการณ์ ปัจจุบัน และ สังคมโลก - ตั้งสมมุติฐาน และให้เหตุผลที่ สนับสนุนหรือ โต้แย้งประเด็น ความรู้ โดยใช้ ความรู้จาก สาขาวิชาต่าง ๆ และมีทฤษฎี รองรับ
2. การสืบค้น ความรู้จากแหล่ง เรียนรู้และ สารสนเทศ หรือ จากการปฏิบัติ ทดลอง (Searching for information)	- ศึกษา ค้นคว้า แสวงหาข้อมูล คำตอบ จาก บุคคล ใกล้ตัว / แหล่งข้อมูล พื้นฐานง่ายๆ - จัดลำดับ ขั้นตอน ในการ รวบรวมข้อมูล	- ศึกษา ค้นคว้า แสวงหาข้อมูล คำตอบ จาก สมมุติฐานที่ตั้งไว้ จากแหล่งค้นคว้า ใกล้ตัว (เช่น บุคคล หนังสือ หนังสือพิมพ์ การ ปฏิบัติทดลอง หรืออื่น ๆ)	- ศึกษา ค้นคว้า แสวงหาความรู้ เกี่ยวกับ สมมุติฐานที่ตั้งไว้ จากแหล่งเรียนรู้ หลากหลาย (เช่น ห้องสมุด แหล่ง เรียนรู้ทาง ออนไลน์ วารสาร การปฏิบัติ ทดลอง	- ศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศ โดยระบุ แหล่ง เรียนรู้ ทั้งปฐม ภูมิ และทุติยภูมิ

ตารางที่ 13 (ต่อ)

คุณภาพผู้เรียน	ระดับประถมศึกษา		ระดับ มัธยมศึกษา ตอนต้น	ระดับมัธยมศึกษา ตอนปลาย
	ป.1-3	ป.4-6		
2. การสืบค้น ความรู้จากแหล่ง เรียนรู้และ สารสนเทศ หรือ จากการปฏิบัติ ทดลอง (Searching for information) (ต่อ)	- ทำงาน บรรลุผล สำเร็จภายใต้ การดูแล กำกับ และช่วยเหลือ ของครูอย่าง ใกล้ชิด	- ออกแบบ วางแผนอย่าง ง่ายในการ รวบรวมและ ลำดับขั้นตอน การเก็บข้อมูล -ทำงาน บรรลุผล สำเร็จภายใต้ การดูแล กำกับ และช่วยเหลือ ของครูอย่าง ใกล้ชิด	หรืออื่น ๆ) - ออกแบบ วางแผน รวบรวมข้อมูลโดย ใช้กระบวนการ รวบรวมข้อมูลอย่าง มีประสิทธิภาพ - ใช้กระบวนการ กลุ่มในการ แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นโดยใช้ ความรู้จากสาขาวิชา ต่างๆเพื่อให้ได้ ข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์ - ทำงานบรรลุผล ตามเป้าหมาย ภายในกรอบการ ดำเนินงานที่กำหนด โดยการกำกับดูแล ช่วยเหลือของครู อย่างต่อเนื่อง	- ออกแบบ วางแผน รวบรวมข้อมูลโดย ใช้กระบวนการ รวบรวมข้อมูลอย่าง มีประสิทธิภาพ - ใช้กระบวนการ กลุ่มแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นโดยใช้ ความรู้จาก สาขาวิชาต่าง ๆ และพิจารณาความ น่าเชื่อถือของแหล่ง เรียนรู้อย่างมี วิจารณญาณเพื่อให้ ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์ -ทำงานบรรลุผล ตามเป้าหมายอย่าง มีประสิทธิภาพ โดยคำแนะนำของ ครูที่ให้คำปรึกษา อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 13 (ต่อ)

คุณภาพผู้เรียน	ระดับประถมศึกษา		ระดับ	ระดับ
	ป.1-3	ป.4-6	มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษาตอน ปลาย
3. การสรุปองค์ ความรู้ (Knowledge formation)	- บอกสาระสำคัญของสิ่ง ที่สนทนา หรือ ได้รับฟัง	- จัดกระทำ ข้อมูลอย่างง่าย จากการสืบค้น - สรุปประเด็น ความรู้จาก ข้อคิดสำคัญ	- วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการที่ เหมาะสม - สังเคราะห์และ สรุปองค์ความรู้ อภิปรายผลและ เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้ - เสนอแนวคิด วิธีการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	- อธิบายความ เป็นมาของ ศาสตร์ หลักการ และวิธีคิดในสิ่ง ที่ศึกษาค้นคว้า - วิเคราะห์ ข้อมูล โดยใช้ วิธีการที่ เหมาะสม - สังเคราะห์และ สรุปองค์ความรู้ อภิปรายผล เปรียบ เทียบ เชื่อมโยง ความรู้ - เสนอแนวคิด วิธีการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสาร และการนำเสนอ อย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective communication)	-เขียน หรือวาดภาพ และพุดนำเสนอ เพื่อสื่อสารเรื่องราว ง่าย ๆ ได้อย่าง ชัดเจน ไม่สับสน โดยใช้สื่อที่ เหมาะสม	- เขียนและ นำเสนอ เป็น ลำดับ ชั้นตอน เข้าใจง่ายใน รูปแบบเดี่ยว เดี่ยว (Oral individual) หรือกลุ่ม	- เรียบเรียง และถ่ายทอด ความคิด อย่างชัดเจน เป็นระบบ	- เรียบเรียงและ ถ่ายทอด ความคิดอย่าง สร้างสรรค์ เป็นระบบ

ตารางที่ 13 (ต่อ)

คุณภาพผู้เรียน	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา
	ป.1-3	ป.4-6	ตอนต้น	ตอนปลาย
4. การสื่อสารและการนำเสนอ อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) (ต่อ)		(Oral panel presentation) โดยใช้สื่อที่เหมาะสมกับวัย - อ่างอิงแหล่งความรู้ที่เชื่อถือได้	- นำเสนอในรูปแบบเดี่ยว (Oral individual) หรือกลุ่ม (Oral panel presentation) โดยใช้สื่อประกอบหลากหลาย - เขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าเชิงวิชาการความยาว 2,500 คำ - อ่างอิงแหล่งความรู้ที่เชื่อถือได้อย่างหลากหลาย - เผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะ	- นำเสนอในรูปแบบเดี่ยว (Oral individual) หรือกลุ่ม (Oral panel presentation) เป็นภาษาไทย หรือภาษาอังกฤษโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่หลากหลาย - เขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าเชิงวิชาการเป็นภาษาไทย ความยาว 4,000 คำ หรือภาษาอังกฤษ ความยาว 2,000 คำ - อ่างอิงแหล่งความรู้ที่เชื่อถือได้ ทั้งในและต่างประเทศ

ตารางที่ 13 (ต่อ)

คุณภาพผู้เรียน	ระดับประถมศึกษา		ระดับ มัธยมศึกษา ตอนต้น	ระดับมัธยมศึกษาตอน ปลาย
	ป.1-3	ป.4-6		
4. การสื่อสารและ การนำเสนอ อย่าง มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) (ต่อ)				- ใช้การสนทนา/วิพากษ์ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น e-conference, social media online
5. การนำความรู้ ไปใช้บริการ สังคม	- นำความรู้ และข้อคิดที่ ได้ไปใช้ใน กับเพื่อนๆ และคนใน ครอบครัว	- สามารถ เชื่อมโยง ความรู้สู่การ ปฏิบัติใน สถานการณ์ ง่าย ๆ เพื่อ ประโยชน์ต่อ คนใกล้ชิด และโรงเรียน	- นำความรู้ ไปประยุกต์ สร้างสรรค์ ประโยชน์ ต่อ โรงเรียนและ ชุมชน - เผยแพร่ ความรู้และ ประสบการณ์ ที่ได้จากการลง มือปฏิบัติเพื่อ ประโยชน์ ต่อ โรงเรียนและ ชุมชน	- นำความรู้ไปประยุกต์ สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อ สังคมและโลก - เผยแพร่ความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้จาก การลงมือปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ต่อสังคม และโลก

3. การจัดหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับการศึกษาค้นคว้าตนเอง

การนำสาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) ไปพิจารณาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล สามารถดำเนินการได้ดังนี้

ระดับประถมศึกษา

ในระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นระดับชั้นที่ผู้เรียนยังเล็ก และเหมาะกับการจัดการเรียนรู้ที่มีการเชื่อมโยงบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ในลักษณะของหัวเรื่องที่ผู้เรียนใจ (Theme) การพัฒนาผู้เรียนตามบันได 5 ขั้นสู่ความเป็นสากล สามารถจัดในลักษณะของหน่วยการเรียนรู้ หรือรายวิชาเพิ่มเติมและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความเหมาะสมของแต่ละช่วงวัย ดังนี้

1. ระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 1-3: จัดเป็นหน่วยการเรียนรู้เฉพาะ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์)

- หน่วยการเรียนรู้เฉพาะ ให้จัดในรายวิชาพื้นฐานอย่างน้อย 1 รายวิชา ในแต่ละปีการศึกษา โดยหน่วยการเรียนรู้นั้นต้องออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั้ง IS 1 และ IS2 คือ การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (IS 1: Research and knowledge formation) โดยครูอาจกำหนดประเด็นที่สนใจเกี่ยวกับสิ่งใกล้ตัว เพื่อฝึกให้ผู้เรียน ได้รู้จักตั้งคำถาม ข้อสงสัย ตั้งสมมุติฐานตามจินตนาการแล้วมีการค้นคว้า แสวงหาคำตอบจากแหล่งข้อมูลพื้นฐานง่าย ๆ และให้ผู้เรียนได้สรุปความรู้ที่ได้ จากนั้นให้ผู้เรียนได้ฝึกนำข้อมูลความรู้ หรือคำตอบที่ได้ มาสรุปเรียบเรียง ถ่ายทอด/ สื่อสาร นำเสนอการค้นคว้าวิธีการที่เหมาะสมหลากหลายรูปแบบ (IS 2 : Communication and presentation) (ผลิต/ ร้องรอยหลักฐานจากการเรียนรู้ ได้แก่ ชิ้นงาน/ ภาระงาน ที่สะท้อนสิ่งที่เรียนรู้ และมีการนำเสนอสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย เช่น การพูด ภาพวาด งานเขียนง่าย ๆ งานที่ลงมือปฏิบัติหรือประดิษฐ์ง่าย ๆ เป็นต้น)

- กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้จัดในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ เป็นการนำสิ่งที่เรียนรู้จากหน่วยการเรียนรู้ที่จัดขึ้นข้างต้น ไปประยุกต์ใช้ในการทำประโยชน์ต่อสังคม IS 3 (Global education and social service activity) ซึ่งในระดับชั้นเด็กเล็กอาจใช้กับบุคคลใกล้ตัว หรือในโรงเรียนตามความเหมาะสมกับระดับชั้น

2. ระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 4-6: จัดเป็นรายวิชาเพิ่มเติม 1 รายวิชา (40 ชม./ปี) และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

- รายวิชาเพิ่มเติม ใช้ชื่อรายวิชา การค้นคว้าเพื่อเรียนรู้ (Knowledge inquiry) โดยจัดให้เรียนในชั้นปีใดปีหนึ่ง กระบวนการจัดการเรียนรู้ในรายวิชานี้จะต้องครอบคลุมทั้ง IS 1 (Research and knowledge formation) และ IS 2 (Communication and presentation) ในลักษณะที่ยากและลึกซึ้งขึ้น ให้เหมาะสมกับศักยภาพและวุฒิภาวะของผู้เรียน ตามเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนที่กำหนด

(ผลผลิต/ ร่องรอยหลักฐานจากการเรียนรู้ ได้แก่ ชิ้นงาน/ ภาระงาน งานเขียนที่สะท้อนสิ่งที่เรียนรู้ ศึกษาค้นคว้า และมีการนำเสนอสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่นงานเขียน รายงาน ชิ้นงาน อาจมีการใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสมกับวัยในการสื่อสารถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้แก่ผู้อื่น)

- กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้นำความรู้ที่เรียนรู้จากรายวิชา การค้นคว้าเพื่อเรียนรู้ (Knowledge Inquiry) มาปฏิบัติของกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ตามความมุ่งหวังของสาระ IS 3 (Global education and social service activity)

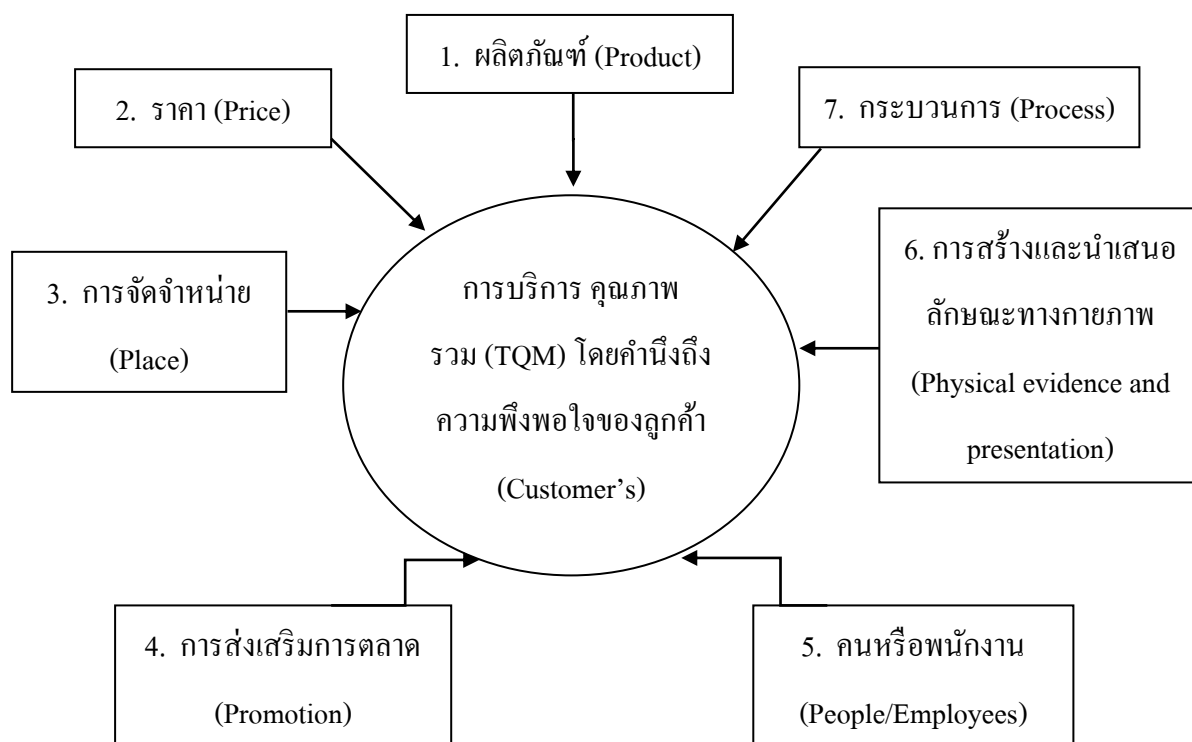
3. ระดับมัธยมศึกษา ให้จัดเป็นรายวิชาเพิ่มเติม 2 รายวิชา และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนดังนี้ รายวิชาเพิ่มเติมนั้นให้จัดภาคเรียนละ 1 รายวิชา ในชั้นปีใดปีหนึ่งของระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย-รายวิชาเพิ่มเติมที่ 1 ใช้ชื่อรายวิชา การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and knowledge formation) (1- 1.5 หน่วยกิต) ในรายวิชานี้ซึ่งผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะตาม IS 1 ผู้เรียนเลือกประเด็นที่สนใจในการเรียนรู้ เพื่อกำหนดประเด็นปัญหา ตั้งสมมุติฐาน ค้นคว้า แสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และฝึกทักษะการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้-รายวิชาเพิ่มเติมที่ 2 ใช้ชื่อรายวิชา การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and presentation) (1-1.5 หน่วยกิต) เป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องจากรายวิชาแรก โดยผู้เรียนนำสิ่งที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากรายวิชา การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ มาเขียนรายงานหรือเอกสารทางวิชาการ และนำเสนอ เพื่อสื่อสารถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ให้แก่ผู้อื่น เข้าใจ (ร่องรอยหลักฐานในการเรียนรู้ ได้แก่ ผลงานการเขียนทางวิชาการ 1 ชิ้น และการสื่อสารนำเสนอสิ่งที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นภาษาไทย 2,500 คำ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นภาษาไทย 4,000 คำ หรือภาษาอังกฤษ 2,000 คำ)

- กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้จัดในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ เป็นการนำสิ่งที่เรียนรู้จากรายวิชาเพิ่มเติมทั้ง 2 รายวิชาข้างต้น ไปประยุกต์ใช้ในการทำประโยชน์ต่อสังคม (สาระการเรียนรู้ IS 3-Global education and social service activity)

นอกจากนี้ในการสร้างกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมทางการตลาดบริการ เพื่อให้สามารถนำแนวคิดและทฤษฎีทางด้านการตลาดบริการ มาปรับใช้ในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยสามารถนำเสนอได้ดังนี้

เมื่อกล่าวถึงส่วนประสมทางการตลาด Kotler and Armstrong (2008; สุพรรณิ อินทร์แก้ว, (2553; ศูนย์ศึกษา พัฒนาและการวิจัยตลาด, 2557; สมจิตร ล้วนจำเจริญ และคณะ, (2557; ศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล, 2557; สมพงษ์ อัสวริยชิต, 2557) นักวิชาการและนักการตลาดได้แบ่งส่วนประสมทางการตลาดออกเป็น 4 กลุ่ม หรือที่รู้จักกัน คือ 4 P's ซึ่งประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product)

ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งเป็นส่วนผสมที่เหมาะสมกับการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่สามารถจับต้องได้ ให้กับกลุ่มผู้บริโภคในตลาด แต่สำหรับธุรกิจบริการซึ่งนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการตลาดที่มากกว่าการขายสินค้าทั่วไป โดยธุรกิจบริการได้พัฒนาส่วนประสมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีก 3 กลุ่มด้วยกัน คือ ทรัพยากรบุคคล (คน/พนักงาน) ลักษณะทางกายภาพและกระบวนการ หากกิจการที่ประกอบธุรกิจบริการขาดปัจจัยทางการตลาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการได้ ส่วนประสมทางการตลาดบริการสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 10 การใช้เครื่องมือทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, หน้า 436)

ส่วนประสมการตลาดที่เฉพาะเจาะจง เมื่อนำไปใช้กับองค์กรธุรกิจหนึ่ง ๆ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ อาทิ เช่น ตามปริมาณของอุปสงค์ ระยะเวลาที่ทำการเสนอบริการหนึ่ง ๆ ออกไป ดังนั้นกระบวนการสร้างส่วนประสมการตลาดก็จะเป็นการปรับเปลี่ยนปัจจัยหรือองค์ประกอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความจำเป็นของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยืนยันว่าองค์ประกอบของส่วนประสมการตลาดแต่ละตัว อาจมีการซ้ำซ้อนกันอยู่บ้าง

เราจึงไม่สามารถที่จะทำการตัดสินใจใด ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น นอกจากนั้น องค์ประกอบหนึ่ง ๆ ก็จะคงความสำคัญเพียงช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ดังนั้นกรอบรูปแบบที่กำลังอธิบายต่อไปช่วยผู้บริหารด้านการตลาด ให้สามารถกำหนดส่วนประสมการตลาดที่เหมาะสมกับ ธุรกิจบริการของตนเองได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546 หน้า 212-213)

จากคำกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยศึกษาส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยส่วนประสมการตลาดสำหรับธุรกิจ บริการ สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (product) สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือ ความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือ ไม่มีตัวตน ก็ได้ ผลิตภัณฑ์หรือบริการจึงประกอบไปด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ ผลิตภัณฑ์หรือ บริการต้องมีสรรพประโยชน์ มีคุณค่าในสายตาของลูกค้า

2. ราคา (price) จำนวนเงินหรือสิ่งอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ หรือคุณค่าในรูปของตัวเงิน เป็นต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่าง คุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับราคา ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น ผู้ขายจึงต้องคำนึงถึง คุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ต้องพิจารณาการยอมรับของลูกค้าในคุณค่า ของผลิตภัณฑ์ ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น รวมถึงต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจาก การซื้อสินค้าและบริการและด้านการแข่งขัน

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) เป็นกิจกรรมซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่หาง่าย สำหรับลูกค้าเมื่อเขาต้องการซื้อ ไม่ว่าเมื่อใดและที่ไหนก็ตาม งานในช่องทางการจัดจำหน่าย จึงประกอบด้วย ความสะดวกของการติดต่อกับลูกค้า การพิจารณาตำแหน่งทำเลที่ตั้งของแหล่ง จำหน่าย นอกจากนี้องค์ประกอบเสริมในเรื่องของการสนับสนุนและการกระจายตัวสินค้า คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เกิดการประสานงาน และให้เกิดต้นทุนในการจัดจำหน่ายต่ำที่สุด

4. การส่งเสริมการตลาด (promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อสินค้าหรือบริการ โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการ เพื่อเตือนความจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อและพฤติกรรมซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้ พนักงานขายทำการขาย การติดต่อสื่อสาร โดยไม่ใช่คน การสื่อสารประกอบด้วย การส่งเสริม การขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค การกระตุ้นจากพนักงานขาย และการกระตุ้นจากคนกลาง วิธีที่ใช้ในการ สื่อสารกับลูกค้า เช่น นิคมสาร วิทยุ โทรทัศน์ หรือป้ายโฆษณา การตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการขายทางโทรศัพท์

5. บุคลากร (People) คนที่ผ่านการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสุภาพเรียบร้อย สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว การเอาใจใส่ลูกค้า บริการเปี่ยมไปด้วยรอยยิ้ม และความเป็นกันเอง แก่ลูกค้าที่น่าประทับใจ

6. การสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ (Physical evidence) ธุรกิจบริการจำนวนมากที่ไม่มีลักษณะทางกายภาพของบริการเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นส่วนประกอบที่เป็นลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏอยู่บ้างก็จะมีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เช่น คำว่าลักษณะทางกายภาพ หมายถึง ความรวมถึงสภาพแวดล้อม เช่น การจัดสถานที่ ความสะอาด แสงสว่าง รูปแบบร้าน สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น

7. กระบวนการ (Process) ในกลุ่มธุรกิจบริการ กระบวนการในการส่งมอบบริการ มีความสำคัญเช่นเดียวกับเรื่องทรัพยากรบุคคล แม้ว่าผู้ให้บริการจะมีความสนใจดูแลลูกค้าอย่างดี ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาลูกค้าได้ทั้งหมด เช่น การจองคิว ระบบการบริการ จะครอบคลุมถึงนโยบาย และกระบวนการที่นำมาใช้ ระดับการใช้เครื่องจักรกลในการให้บริการ เช่น การรับชำระเงิน

ในทำนองเดียวกับ Lovelock and Wright (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารธุรกิจบริการแบบประสมประสานในปัจจุบัน หมายถึง การวางแผน และการบริหารกิจกรรมการตลาด การปฏิบัติการ และทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีการประสานงานกันอย่างดีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ

1. ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ (Product elements) หมายถึง ทุกส่วนประกอบของการให้บริการที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ได้แก่ ลักษณะที่เป็นผลิตภัณฑ์หลัก (Core product) และบริการเสริม (Supplementary service) ซึ่งแสดงถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการ และเป็นการสร้างข้อได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในเรื่องของบริการนั้นจะต้องเน้นที่ประโยชน์หลักที่จะได้รับจากผลิตภัณฑ์หลัก และยังคงพิจารณาถึงประโยชน์เพิ่มเติมที่จะได้รับจากผลิตภัณฑ์เสริมด้วย

2. กระบวนการ (Process) เป็นวิธีการดำเนินการหรือปฏิบัติ (Operations) ซึ่งเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่จำเป็นของการให้บริการ กล่าวคือ การสร้างและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า จะต้องอาศัยการออกแบบ และปฏิบัติตามกระบวนการที่มีประสิทธิผล ในกระบวนการจะอธิบายถึงลักษณะและขั้นตอนในระบบการปฏิบัติงานทางด้านบริการ ซึ่งการออกแบบระบบที่ไม่ดีอาจจะทำให้ลูกค้าได้รับบริการล่าช้าได้ โดยกระบวนการในการบริการ ประกอบด้วย

2.1 กระบวนการให้บริการโดยบุคคล (People processing services) เป็นบริการที่เกี่ยวกับเวลา และการเคลื่อนไหวของพนักงานเช่น ขั้นตอนการเสิร์ฟอาหาร และเครื่องดื่มนบนเครื่องบิน

2.2 กระบวนการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการ (Possession processing services) เป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ลูกค้าได้เป็นเจ้าของบริการนั้น เช่น ระบบการจองตั๋ว ระบบการจัดคิวต่าง ๆ

2.3 กระบวนการจัดสิ่งกระตุ้นทางด้านความคิด (Mental stimulus processing services) เป็นการปฏิบัติการโดยมุ่งให้เกิดทัศนคติที่ดีในจิตใจของลูกค้าเช่น การอธิบายถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้จากการใช้บัตรเครดิต

2.4 กระบวนการให้บริการข้อมูลสารสนเทศ (Information processing services) เป็นการให้บริการทางด้านข้อมูลกับลูกค้า เช่น การให้คำแนะนำหรือการให้ข้อมูลโดยการสาธิตในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉินแก่ผู้โดยสารขณะอยู่บนเครื่องบิน

3. การจัดจำหน่าย (Place) พื้นที่ในเว็บไซด์ (Cyberspace) และเวลาที่ให้บริการ (Time) เป็นการตัดสินใจว่าจะส่งมอบบริการให้กับลูกค้าเมื่อใด (ควรใช้เวลาเท่าใดในการส่งมอบบริการ) ที่ไหน (การตัดสินใจด้านช่องทางการจัดจำหน่าย) และอย่างไร [การตัดสินใจว่าจะใช้ช่องทางการจัดจำหน่าย (distribution) ทางด้านกายภาพ และ (หรือ) ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์] ซึ่งการตัดสินใจทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจบริการ

การให้บริการข่าวสารผ่านอินเทอร์เน็ตจะใช้ฐานข้อมูลที่ส่งมอบผ่านพื้นที่ในเว็บไซด์ ในคอมพิวเตอร์ หรือโทรศัพท์ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าโดยไม่คำนึงถึงสถานที่ และเวลา ธุรกิจสามารถส่งมอบบริการไปยังลูกค้าโดยตรงในการให้บริการ และการติดต่อกับลูกค้าจะต้องคำนึงความคาดหวังของลูกค้า (Customer expectations) ในด้านความรวดเร็ว และความสะดวก ซึ่งเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การส่งมอบบริการให้กับผู้บริโภค

4. การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และคุณภาพ (Quality) ดังนี้

4.1 การเพิ่มผลผลิต (productivity) เป็นวิธีการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ในการให้บริการเพื่อแปรสภาพเป็นผลผลิต (Outputs) และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ดังนั้นผลผลิต (Outputs) ก็คือประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของผู้ให้บริการ กล่าวคือ เป็นผลประโยชน์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ส่วนปัจจัยนำเข้า (Inputs) ก็คือ ปัจจัยการผลิตที่ผู้บริการใช้ ซึ่งเป็นต้นทุนของผู้ให้บริการ โดยจะนำมาเป็นแนวทางในการตั้งราคา ซึ่งถือเป็นต้นทุนของลูกค้าโดยจะต้องให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าได้รับความประหยัดหรือประสิทธิภาพ (Efficiency)

4.2 คุณภาพ (Quality) เป็นระดับบริการที่สามารถตอบสนองความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) และความคาดหวังของลูกค้า (Expectations) ได้ ซึ่งคุณภาพการให้บริการจะต้องพิจารณาด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 ความเชื่อถือได้ (reliability) เป็นความสามารถในการให้บริการตามที่สัญญาไว้อย่างมีคุณภาพ และถูกต้องแม่นยำ

4.2.2 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Responsiveness) เป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ และให้บริการแก่ลูกค้าอย่างกระตือรือร้น

4.2.3 ความมั่นใจได้ (Assurance) เป็นการแสดงถึงความรู้ และมนุษยสัมพันธ์ของผู้ให้บริการที่ทำให้ผู้ใช้บริการมีความเชื่อมั่นในบริการที่ได้รับ

4.2.4 ความเห็นใจ (การเข้าถึงจิตใจ) (Empathy) เป็นการดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนใจที่ผู้ใช้บริการมีต่อผู้ใช้บริการ

4.2.5 ลักษณะทางกายภาพ (Tangibles) เป็นลักษณะที่ปรากฏให้เห็นหรือสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารสถานที่ บุคคล

5. การส่งเสริมการตลาด และการให้ความรู้กับลูกค้า (Promotion and Education) เป็นกิจกรรมการสื่อสาร และการออกแบบสิ่งจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสำหรับการให้บริการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

6. พนักงาน (People) พนักงานผู้ให้บริการเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจบริการ พนักงานสามารถสร้างการรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการให้กับลูกค้า กล่าวคือลูกค้ามักจะพิจารณาถึงคุณภาพการให้บริการจากการประเมินสิ่งที่เขารับรู้ในบริการที่ได้รับจากพนักงาน ดังนั้นธุรกิจให้บริการที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการวางแผน ด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการจูงใจพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง หรือพนักงานในสำนักงานที่ทำหน้าที่ด้านบริหาร และด้านอื่น ๆ ด้วย

7. ราคา และ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของผู้ใช้บริการ (Price and other user outlays) เป็นค่าใช้จ่ายในรูปของเงิน เวลา และความพยายามที่เกิดขึ้นในการซื้อ และใช้บริการของลูกค้า

8. การสร้างและนำเสนอหลักฐานทางกายภาพ (Physical evidence) เป็นสิ่งจูงใจที่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพในการให้บริการ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดบริการ การบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การใด ๆ ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีการนำส่วนประสมทางการตลาดบริการมาใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้อย่างได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาก็จำเป็นต้องนำแนวคิดของการบริการมาใช้ เนื่องจากองค์การทางการศึกษาถือเป็นผู้ให้บริการด้านความรู้ นักเรียนและผู้ปกครองคือผู้ใช้บริการ ดังนั้นในการกำหนดโปรแกรมทางการศึกษา

การกำหนดค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษา การออกแบบสถานที่เรียน ขั้นตอนในการบริหารจัดการองค์การหรือการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาเป็นครู-อาจารย์ล้วนจำเป็นต้องใช้พื้นฐานทฤษฎีด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสมโดยการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดบริการเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตรฐานสากลได้พบข้อมูลที่เป็นงานวิจัยโดยสามารถนำเสนอได้ดังนี้

ราตรี ศรีไพพรรณ และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์การ ส่วนสภาพอันพึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจผูกปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงานและกลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ

ธนภณ บุญพลอย (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การรับรู้และศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล. ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก คือ มีความรู้ทางวิชาการเป็นเลิศ มีทักษะด้านภาษา มีทักษะในการคิดขั้นสูง มีความสามารถในการผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีหลักในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 โดยเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นสากล เรียกว่า การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent study: IS) ประกอบด้วย 3 สาระการเรียนรู้ ได้แก่ IS1-การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and knowledge formation) IS2-การสื่อสารและนำเสนอ (Communication and presentation) IS3-การนำองค์ความรู้ไปใช้บริการสังคม (Social Service Activity) ซึ่งใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เรียกว่าบันได 5 ขั้นของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 1) การตั้งประเด็นคำถามและปัญหา 2) การสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้และสารสนเทศ 3) การสรุปองค์ความรู้ 4) การสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การบริการสังคมและจิตสาธารณะ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ใช้หลักการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลาง

การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งพิจารณาจากคุณภาพของหลักฐานการเรียนรู้ในแต่ละชั้นของกิจกรรมการเรียนการสอน 2) ครูในโรงเรียนที่มุ่งสู่สากลมีการรับรู้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการรับรู้มากที่สุดในด้านเป้าหมายคุณภาพของนักเรียน รองลงมาคือแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการจัดสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นสากลลงในหลักสูตรสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนศักยภาพครูในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีศักยภาพด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนในสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นสากลมากที่สุด รองลงมาคือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นสากลตามลำดับ 3) ตัวแปรจำแนกการรับรู้ของครูในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 50.55 จำแนกกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 85.2 ตัวแปรจำแนกการรับรู้ของครูที่ดีที่สุด คือ ตัวแปรคัมมีความเป็นครูที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนตัวแปรจำแนกศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 16.56 จำแนกกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 69.6 ตัวแปรที่จำแนกศักยภาพของครูที่ดีที่สุด คือ ตัวแปรคัมมีความเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

กษมา ทองเอื้อ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลจากการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตามลำดับ 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 3 ปัจจัย โดยเรียงจากค่าระดับอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม มีค่าระดับอิทธิพล .73 ปัจจัยลักษณะองค์การมีค่าระดับอิทธิพล .18 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีค่าระดับอิทธิพล .10 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

กัลยารัตน์ เมธีวิรวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลจากการศึกษาพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 68 ตัวบ่งชี้ จาก 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของครู มี 3 องค์ประกอบย่อย 22 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมของครูมี 5 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านความเป็นผู้นำของครู มี 3 องค์ประกอบย่อย 19 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โมเดล

มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square = 10.07, df = 15, P-value = 0.815, GFI = 0.997, AGFI = 0.988, RMSEA = 0.000, RMR = 0.00180) 3) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู โรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถจำแนกกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำสูงจากกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง การผสมผสานและเพิ่มเติมเกณฑ์การบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาให้มีความก้าวหน้าทางการศึกษาโดยกลยุทธ์ในการศึกษาวิจัยนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านคุณลักษณะของนักเรียน หลักการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล มีองค์ประกอบดังนี้

1. คุณลักษณะของนักเรียน หมายถึง การกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ของโรงเรียนที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ นักเรียนปฏิบัติตน ตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของ โรงเรียน และสังคม มีจิตสาธารณะ มีการวางแผนการเรียน การทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันบนพื้นฐานของความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร

2. หลักการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพ ในแต่ละช่วงวัย ส่งเสริมให้นักเรียนมีสมรรถนะที่สำคัญโดยมีทักษะการแสวงหาความรู้และมีพื้นฐานความรู้รวมทั้งทักษะที่จำเป็นด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีความสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละระดับนักเรียนเลือกใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้นข้อมูลในการทำงาน ในการพัฒนาตนเอง ในด้านการเรียนรู้ และการสื่อสาร ที่เหมาะสม

3. กระบวนการจัดการเรียนการสอนหมายถึง การนำปรัชญา และอุดมการณ์ของ หลักสูตรเป็นแนวทางการนำหลักสูตรแกนกลางของชาติสู่สถานศึกษา มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานและมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

4. กระบวนการให้บริการ หมายถึง การจัดส่งรายงานคุณภาพการศึกษาให้ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทราบ มีกระบวนการในการให้บริการทางด้านวิชาการ ช่วยเหลือสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตอุปกรณ์ แก่ บุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการมีความสะดวกรวดเร็วสร้างความชัดเจนของข้อมูลที่ได้รับก่อเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุดในการให้บริการ

5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การออกแบบสภาพแวดล้อมที่สามารถมองเห็นได้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน จัดสรรทรัพยากรให้ครูจัดสภาพห้องเรียนและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอนของครู มีการจัดป้ายนิเทศที่นำเสนอความรู้ด้านวิชาการ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียน ทั้งนี้สภาพแวดล้อมทางกายภาพจะต้องเอื้อและสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และมีความสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สัมผัสได้และเป็นรูปธรรม

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล สามารถแสดงได้ในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 องค์ประกอบกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

ประเด็นที่ศึกษา	ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย								
	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	กระทรวงศึกษาธิการ (2552)	ภนภณ บุญพลอย (2556)	ราตรี ศรีไพพรรณ์ และพุดทิพย์ (2553)	ศิริพรรณพิทักษ์ (2555)	กษมา ทองเอื้อ (2557)	สมพงษ์ อัครวิริยะปิติ (2557)	ศิริพรรณ เจริญรัตน์ (2546)	รวม (6)
1. คุณลักษณะของนักเรียน	✓	✓	✓						3
2. หลักการจัดการเรียนรู้	✓	✓							2
3. กระบวนการจัดการเรียนการสอน		✓	✓						2
4. การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน					✓				1
5. การบริหารผลการดำเนินงาน					✓				1
6. การปรับปรุงระบบและกระบวนการ					✓				1
7. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ						✓	✓	✓	3
8. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ						✓			1
9. กระบวนการให้บริการ					✓		✓	✓	3

จากตารางที่ 14 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553; กระทรวงศึกษาธิการ, 2552; ธณภณ บุญพลอย, 2556; ราตรี ศรีไพพรรณ และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2553; กษมา ทองเอื้อ, 2555; สมพงษ์ อัสวริชปีติ, 2557; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546) พบว่ามีจำนวน 9 องค์ประกอบ โดยในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่มากในการนำมาใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 5 องค์ประกอบได้แก่

1. คุณลักษณะของนักเรียน
2. หลักการจัดการเรียนรู้
3. กระบวนการจัดการเรียนการสอน
4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
5. กระบวนการให้บริการ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา

ความหมายของรูปแบบ

นักการศึกษาทั้งชาวไทย และต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของคำว่ารูปแบบที่สำคัญ เช่น Carter (1973, p. 370 อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550) ได้รวบรวมความหมายของแบบจำลอง (Model) ไว้ 4 ความหมายคือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับเลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพ หรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด และ 4) เป็นชุดของปัจจัย หรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมตัวเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้ ซึ่งคล้ายคลึงกับ Tosi and Carroll (1982, p. 163 อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550) ที่กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical model) เช่น แบบจำลองอะตอม แบบจำลองเครื่องบิน เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ Bardo and Hartman (1982, pp. 70-71) กล่าวว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อความทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นค่อยลงไป ส่วนการที่ระบุว่ามีรูปแบบใด ๆ จะต้อง

ประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมกับรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบนั้นว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร

สำหรับการให้ความหมายของคำว่า “รูปแบบ” ของนักการศึกษาไทยนักวิจัยได้ทำการศึกษาและพบว่า อุทัย บุญประเสริฐ (2516, หน้า 31) ได้กล่าวถึงคำว่ารูปแบบ โดยกล่าวว่า รูปแบบหมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเฉพาะในขณะที่ สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520, หน้า 206) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรม หรือลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นอย่างหนึ่ง สอดคล้องกับสมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 13) กล่าวว่า แบบจำลอง หรือรูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของอย่างง่าย หรือย่อส่วน (simplified form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับพูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 50) กล่าวว่า แบบจำลอง หรือรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา สำหรับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 933) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่ารูปแบบ คือ รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ สมนึก ทองเอี่ยม (2550, หน้า 119) ได้สรุปความหมายของคำว่ารูปแบบว่าหมายถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการและกิจกรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ที่สามารถอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้เข้าใจต่อความเข้าใจในโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ และยังสอดคล้องกับสุนันทา แก้วสุข (2553, หน้า 87) ได้สรุปความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) หมายถึง รูป หรือข้อความที่กำหนดขึ้นเป็นหลักการ หรือแนวคิด วิธีการดำเนินงานบางอย่างที่แสดงภาพตามความเป็นจริง หรืออธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดย บุญชม ศรีสะอาด (2558, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ว่าเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่างๆที่แสดงขั้นตอนการทำงาน (Flow chart) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ปรากฏในธรรมชาติหรือระบบต่างๆ ที่อธิบายขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

จากความเห็นของนักการศึกษา ดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ โครงสร้างทางความคิด ความสัมพันธ์

ของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่าง ๆ สร้างขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประเภทของรูปแบบ

นักการศึกษาทั้งชาวไทย และต่างประเทศได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบไว้ที่สำคัญ มี ดังนี้

Keeves (1988, pp. 61-65) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเปรียบเทียบ (Analogue model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบ หรือแบบจำลองโครงสร้างอะตอม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบ โครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูล และความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ทำการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่าง กว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นแนวคิด โครงสร้าง องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เหตุการณ์ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ เช่น รูปแบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ เดิมรูปแบบนี้ใช้กับศาสตร์ ทางด้านวิทยาศาสตร์ แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มในการนำไปใช้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ เพิ่มขึ้นรวมทั้งการศึกษาด้วย โดยเฉพาะในการวัดผลการศึกษา รูปแบบแบบนี้สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์ และสร้างเป็นทฤษฎี เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบ หรือแบบจำลอง เชิงคณิตศาสตร์มักพัฒนามาจากรูปแบบเชิงอธิบาย

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงอธิบาย โดยการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) มาใช้ ปัจจุบันมีการนำรูปแบบนี้มาใช้ ในการวิจัยทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น รูปแบบ แบบนี้จะเป็นการนำเอาตัวแปรมาเขียนเป็นสัญลักษณ์ หรือคำย่อแล้วใช้เส้นตรง และลูกศรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุ และผล เช่น รูปแบบ การเรียนรู้ของผู้เรียน สถิติปัญญาของผู้เรียนมีผลมาจากสภาพทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และ สิ่งแวดล้อมที่บ้าน เป็นต้น รูปแบบดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นกรอบในการรวบรวมข้อมูล ในสภาพที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบได้ด้วย

อย่างไรก็ตาม เสรี ชัดแจ้ง (2538, หน้า 7 อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550) กล่าวว่า รูปแบบจำแนกเป็น 2 แบบได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ประกอบด้วย รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่นแบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน และรูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น 2) รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual model) ประกอบด้วย รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual model of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น รูปแบบการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น และรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

นักการศึกษาทั้งชาวไทย และต่างชาติ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญ เช่น Brown and Moberg (1980) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบพบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) และกระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making) ในขณะที่ Bardo and Hartman (1982, p. 159) กล่าวว่า การที่จะระบุว่ามีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิดของ Ivancevich (1989, p. 113) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับสมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 17 อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550) ที่กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษา หรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการองค์การบริหาร หรือโครงสร้างระบบบริหาร หรือแนวทางดำเนินการภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรเท่านั้น

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

พุลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) สรุปความเห็นของนักการศึกษาหลายท่านว่า รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้น ก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไปซึ่งควรมีลักษณะที่สำคัญคือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทดสอบแล้วหากพบว่า ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

ในขณะที่ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนา รูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

การสร้าง หรือการพัฒนา รูปแบบ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้ค้นคว้าเรื่องการพัฒนาหรือการสร้างรูปแบบของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 92-93) ซึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีลำดับและรายละเอียดดังต่อไปนี้

กระบวนการที่ 1 เกี่ยวกับการศึกษา และสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่ได้รับคัดเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัย และการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษา

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน ที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

กระบวนการที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากกระบวนการที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลอง ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็น

กระบวนการที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิคเดลฟายจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

กระบวนการที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

กระบวนการที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และจัดทำ เป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

นอกจากนี้ ทานาโอะ มียากาวะ (1986 อ้างถึงใน สุนันทา แก้วสุข, 2553, หน้า 89) ได้กล่าวถึงการสร้างรูปแบบควรมี 5 ลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ระหว่างตัวแปรมากกว่า ที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
 2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบ นั้นต้องถูกยกเลิกไป
 3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์ เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่จะศึกษาได้ อย่างชัดเจน
 4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่อง ที่ศึกษาได้
 5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ
- การตรวจสอบ หรือการทดสอบรูปแบบ**
- สุนันทา แก้วสุข (2553, หน้า 90) ได้อธิบายถึงการทดสอบรูปแบบว่าเป็นขั้นตอน ที่สำคัญในการสร้างรูปแบบ การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ สำหรับ Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมิน มิได้เน้นเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิถรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีคุณยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐาน และเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Keeves (1988, pp. 589-569) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการตรวจสอบหรือการทดสอบรูปแบบนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง รูปแบบทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตร หรือสมการ หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบ

ด้วยวิธีทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับ หรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบรูปแบบบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

พลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53-55) สรุปความเห็นของนักวิชาการว่า การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ สามารถดำเนินการโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ หรือการวิจัยเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อน และลึกซึ้งมากกว่านั้น การประเมินโดยอาศัยความรู้ และการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ จะสามารถช่วยให้การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์ ดำเนินไปได้ด้วยดี สำหรับแนวคิดเรื่องการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วย เครื่องมือวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้น ๆ จริง ๆ จึงจะทราบ และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐาน และเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้เกิดความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบจะเห็นได้ว่า รูปแบบมีความหมายในลักษณะของการอธิบาย ความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สนใจศึกษา ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Keeves (1988, pp. 61-65) ในการจำแนกประเภทของรูปแบบ ที่มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อ ในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยขั้นตอนการสร้างรูปแบบประกอบด้วย

3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษา 2) การร่าง หรือการสร้างรูปแบบตามขั้นตอน และองค์ประกอบที่กำหนด 3) การตรวจสอบรูปแบบในส่วนของตรวจสอบรูปแบบใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) ทั้งนี้ การตรวจสอบรูปแบบดังกล่าวเป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถศาสตร์ และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ซึ่งผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญจะทำให้ได้ข้อมูลข้อเสนอแนะ และผลการประเมินที่มีความละเอียดลึกซึ้ง มีมาตรฐานในประเด็นที่ศึกษา

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling)

ประวัติความเป็นมา

แนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล (Causation) เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญเป็นอันมากต่อนักวิจัย บ่อยครั้งที่นักวิจัยจะต้องใช้แนวคิดดังกล่าวในการอธิบายเรื่องที่ตนกำลังทำการศึกษาคือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริงหรือเป็นเพียงความสัมพันธ์หลอก ๆ (Spurious correlation) เท่านั้น ในการวิจัยเชิงทดลองนักวิจัยจะจัดกระทำกับตัวแปรต่าง ๆ ที่สนใจแล้วสังเกตผลที่เกิดขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นเนื่องมาจากตัวแปรต่าง ๆ ที่นักวิจัยจัดกระทำขึ้น ผู้วิจัยจึงต้องทำการควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจเข้ามาเกี่ยวข้องให้มากที่สุด การวิจัยเชิงทดลองนี้อาศัยความรู้ทางทฤษฎีของผู้วิจัยในการคัดเลือกหรือกำหนดตัวแปรที่จะทำการศึกษาและพิจารณาเห็นว่าตัวแปรใดบ้างที่ควรจะทำ การควบคุม วิธีการควบคุมตัวแปรส่วนมากนิยมใช้วิธีการสุ่ม แต่ถ้าเมื่อใดก็ตามที่วิธีการสุ่มไม่ได้ผลก็อาจต้องใช้เทคนิควิธีทางสถิติมาช่วยในการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ได้แก่ การใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of covariance) เป็นต้น ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์นั้นสถานการณ์การวิจัยมีลักษณะซับซ้อนมากซึ่งจะทำให้เกิดความคลุมเครือต่อผู้วิจัยในการเลือกจัดกระทำกับตัวแปรหรือการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนต่างๆ แม้ด้วยวิธีการสุ่มก็อาจยังก่อให้เกิดปัญหาได้ซึ่งย่อมส่งผลต่อการแปลความหมายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงได้เกิดความต้องการที่จะพัฒนาเทคนิควิธีทางสถิติที่จะอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้มากขึ้น (เนตรรุ่ง อยู่เจริญ, 2553, หน้า 61) ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในเวลาต่อมา

วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติที่เรียกว่าวิธีแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling) หรือวิธีแบบจำลองเชิงสาเหตุและผล (Causal modeling) เป็นวิธีที่ได้รับการพัฒนาขึ้น

เพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของทฤษฎีที่มีความซับซ้อนให้เป็นไปได้มากขึ้น โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยที่ไม่ใช่การวิจัยเชิงทดลอง เนื้อหาทฤษฎีจึงเป็นสิ่งที่มิพบทาท เป็นอันมากต่อการสร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุและผล ทฤษฎีจะช่วยให้นักวิจัยมองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการออกแบบจำลองเชิงสาเหตุและผลดังกล่าว ดังนั้น ความรอบรู้ของนักวิจัยในเนื้อหาทฤษฎี แนวคิด หลักการและความรู้พื้นฐานต่าง ๆ ที่มีความมิเหตุ มีผลในเรื่องที่สนใจ ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์ห้อย่างมิเหตุผลมีผลของนักวิจัย จึงมีความสำคัญต่อการสร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุและได้อย่างเหมาะสมการพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้ จากการเก็บรวบรวม ข้อมูลตามธรรมชาติมาใช้ในการทดสอบแบบจำลองเชิงสาเหตุและผลว่า มิมีความสอดคล้องกับข้อมูลความสัมพันธ์ตามทฤษฎีที่กำหนดไว้หรือไม่จะทำให้สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามทฤษฎีได้มากขึ้น ซึ่งผลที่ได้อาจสอดคล้องหรือขัดแย้งกับ ที่ทฤษฎีกำหนดไว้ก็ได้

เมื่อกล่าวถึงโมเดลสมการโครงสร้าง ไพธัน วงษ์นาม (2545, หน้า 1-2) ได้อธิบายว่า โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตรง (Structural equation model: SEM) เป็นระเบียบวิธีการสถิติพหุ ตัวแปรอย่างหนึ่ง ตัวอย่างที่เป็นกรณีหนึ่งของการศึกษา SEM ที่นักวิจัยรู้จักดี ได้แก่ สมการถดถอย การวิเคราะห์ตัวประกอบ การศึกษาสายสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path analysis) ซึ่งเป็นเทคนิค ซึ่งนำไปใช้กันมากในการวิจัยทางการศึกษา ทางสังคมศาสตร์วิทยา จิตวิทยาและเศรษฐศาสตร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะนี้มีหลายโปรแกรม เช่น AMOS LISREL PROC CALIS EQS LISCOMP SEPATH MPLUS เป็นต้น การวิเคราะห์โครงสร้างความแปรปรวนจัดเป็น สถิติในกลุ่ม Multivariate Analysis ซึ่งรวมเอาการวิเคราะห์เชิงยืนยันตัวประกอบ การสร้างสมการ หรือโมเดลทางเศรษฐมิติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกตที่เกี่ยวข้อง โมเดลโครงสร้างความแปรปรวนประกอบด้วยโมเดลย่อย 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement model) ซึ่งจะเน้นให้เห็นว่าตัวแปรแฝงจะวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้อย่างไร และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน และความคลาดเคลื่อนที่ไม่สามารถศึกษาได้จากความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยรวมแล้วการวิเคราะห์ โครงสร้างความแปรปรวนร่วมเป็นการศึกษาว่าโครงสร้างความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝง ตามสมมติฐานหรือเชิงทฤษฎี กับโครงสร้างความแปรปรวนร่วมจากข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า มิเหมาะสมกลมกลืนกันเพียงใด ดังนั้นในการวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลที่เป็นความแปรปรวนร่วม มิใช่ข้อมูลดิบจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรง นอกจากนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 177-179) ได้กล่าวถึงประวัติของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุไว้ว่าการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิง สาเหตุเป็นผลงานของซีเวล ไรท์ (Sewell Wright) ซึ่งเป็นนักชีวมิติเมื่อปี ค.ศ. 1918 งานวิจัยของ

ไรท์เรื่องแรกเป็นการสร้างโมเดลและประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลเกี่ยวกับส่วนประกอบของการวัดกระดูก วิธีการที่ใช้คล้ายคลึงกับหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบในปัจจุบันเพราะการประมาณค่าพารามิเตอร์ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรจะได้จากอิทธิพลทางตรงในโมเดลที่สร้างขึ้น ค.ศ. 1921 ไรท์เขียนบทความเชิงวิธีการแสดงความเกี่ยวข้องของระหว่างสหสัมพันธ์และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและใน ค.ศ. 1934 เขาเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์อิทธิพลซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ส่วนแรกคือ โมเดลแสดงอิทธิพล ส่วนที่สองคือ การสร้างสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนร่วมกับพารามิเตอร์ใน โมเดลแสดงอิทธิพล ส่วนที่สาม เป็นการวิเคราะห์แยกอิทธิพลรวม ระหว่างตัวแปรออกเป็นอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ผลงานของไรท์ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยทางพันธุศาสตร์ ในปี ค.ศ. 1925 เขาประยุกต์แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์อิทธิพลในการวิจัยเกี่ยวกับราคาข้าวโพดและสุกรซึ่งนับเป็นการประยุกต์วิธีการทางสถิติกับทางเศรษฐศาสตร์ แต่เป็นที่น่าเสียดายนักสถิติ นักเศรษฐศาสตร์และนักสังคมวิทยาไม่ได้ให้ความสนใจกับวิธีการของไรท์ในช่วงปี ค.ศ. 1957 นักสังคมวิทยาชื่อ เฮอร์เบิร์ต ไซมอน (Herbert Simon) ได้เสนอวิธีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยสหสัมพันธ์พาร์เชียล ตามวิธีของไซมอนจะต้องสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่เกิดจากตัวแปรชั้นกลางแล้วคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์ ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ห่างกันมากจะมีค่าน้อยกว่าตัวแปรที่อยู่ใกล้กันและค่าสหสัมพันธ์พาร์เชียลระหว่างตัวแปรสองตัวเมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลางจะมีค่าเป็นศูนย์ ต่อมาในปี ค.ศ. 1961 นักสังคมวิทยาชื่อ ฮับเบอร์ เอ็ม บาลล็อก (Hubert M. Blalock) ได้นำวิธีของไซมอนมาปรับปรุงโดยพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปร การขจัดอิทธิพลจากตัวแปรแทรกซ้อนในการคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และได้เสนอแนะให้ใช้สหสัมพันธ์เซมิพาร์เชียล (Semi partial correlation) หรือสัมประสิทธิ์การถดถอยจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพิ่มเติมด้วย นอกจากนี้บาลล็อก (Blalock) ยังเป็นคนแรกในกลุ่มนักสังคมวิทยาที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของวิธีของไรท์เปรียบเทียบกับวิธีการของตนต่อมาในช่วงทศวรรษ 1960 พี เอ็ม บลู (P. M. Blue), โอ ดี ดันแคน (O. D. Duncan), เอฮาเลอร์ (A. Haller), ดี อาร์ เฮียส์ (D. R. Heies) จึงได้เริ่มสร้างโมเดลแสดงอิทธิพลที่มีตัวแปรในโมเดลเป็นตัวแปรแฝงและเริ่มประยุกต์การวิเคราะห์อิทธิพล เพื่อแยกอิทธิพลของตัวแปรแฝงจากความคลาดเคลื่อนในการวัด ในประเทศไทยงานวิจัยเรื่องแรกที่มีการวิเคราะห์อิทธิพลคือ การวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เรื่องโครงการวิจัยและประเมินผลประสิทธิภาพของการประถมศึกษา ซึ่งรับผิดชอบโดย ดร. อารุง จันทวานิชและคณะกรรมการวิจัยนี้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2520 มีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนประถมศึกษา 399 โรงเรียน รวมจำนวนนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 11,432 คน นับจากนั้น

การวิเคราะห์หัตถิพผลเริ่มเป็นที่รู้จักในหมู่นักวิจัยและมีการใช้การวิเคราะห์หัตถิพผลในการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้าง

ปัจจุบัน โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling หรือ SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ยืนยัน โครงสร้างของทฤษฎีที่สังเคราะห์ขึ้นมาว่าสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง และที่สำคัญการวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้างเป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่ค่อนข้างซับซ้อนและยุ่งยาก ย่อมให้ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างมีความถูกต้องมากขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้างให้มีความถูกต้องแม่นยำและเป็นมิตรต่อผู้ใช้โปรแกรม เช่น โปรแกรมอีคิวเอส (EQS) โปรแกรมเอมอส (AMOS) โปรแกรมเอ็มเอกซ์ (Mx) โปรแกรมรามอนา (Ramona) โปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) และโปรแกรม ลิสเรล (LISREL) เป็นต้น (Schumacker & Lomax, 2010) ซึ่งแต่ละโปรแกรมจะมีจุดเด่น ในการวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้างที่แตกต่างกัน การใช้โปรแกรมลิสเรลในการวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้าง เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่มีจุดเด่น ดังนี้ 1) แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในส่วนที่เป็นข้อความและแผนภาพประกอบทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบความถูกต้อง 2) มีดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลจำนวนมาก เสมือนมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านช่วยยืนยันและตรวจสอบว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) สามารถวิเคราะห์ ข้อมูลได้อย่างซับซ้อนเสมือนจริงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากยอมให้ข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปรสังเกตได้ แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน โดยเนื้อหาที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยนี้ประกอบด้วย 1) การกำหนด สมมติฐาน 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง 3) ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดล 4) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง และ 5) การพัฒนา โมเดลสมการ โครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอตามลำดับได้ดังนี้

1. การกำหนดสมมติฐาน

สิ่งสำคัญที่ควรทราบก่อนทำการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง คือโมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบว่าโมเดล สมการ โครงสร้างที่สร้าง/ พัฒนาขึ้นตามหลักการทางทฤษฎี มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์หรือไม่ ดังนั้นควรตระหนักว่าการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างเป็นเพียงการยืนยัน ทฤษฎีกับข้อมูลที่เก็บมาได้ ส่วนโมเดลสมการ โครงสร้างที่พัฒนาขึ้นจะมีความสมเหตุสมผล หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้าง/ พัฒนา ดังนั้นการกำหนดสมมติฐานทางการวิจัย

สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจึงเป็นดังนี้ “โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์” หรือสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

แบบที่ 1

H0: โมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

H1: โมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แบบที่ 2

H0: เมทริกซ์ $\Sigma =$ เมทริกซ์ S

H1: เมทริกซ์ $\Sigma \neq$ เมทริกซ์ S

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน (Schumacker & Lomax, 2010) ดังนี้ ขั้นตอนแรก เป็นการกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล ขั้นตอนที่สอง ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล ขั้นตอนที่สาม ประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล ขั้นตอนที่สี่ ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล และขั้นตอนที่ห้า ปรับโมเดล โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล

การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Model specification) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด หรือเรียกได้ว่า “เป็นหัวใจ” ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องเชื่อมโยงทฤษฎี งานวิจัย และสารสนเทศที่ต้องใช้ในการพัฒนาโมเดลก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยต้องระบุโมเดลจำเพาะ (Particular model) ที่ใช้ในการยืนยันหรือตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่อยู่ในรูปของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-covariance matrix) ซึ่งการระบุโมเดลจำเพาะนั้นผู้วิจัยต้องอธิบายเหตุผลที่ใช้ในการคัดเลือก หรือตัดตัวแปรสังเกตได้ออกจากโมเดลจำเพาะ ซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดใน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และโมเดลที่พัฒนาขึ้นนี้จะ เป็นโมเดลที่เหมาะสมก็ต่อเมื่อ การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดลมีความสมเหตุสมผล และความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดลจำเพาะนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989; Schumacker & Lomax, 2004)

2.2 การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล

การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification) เป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างที่ผ่านการกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Model

specification) โดยพิจารณาความสมเหตุสมผลอย่างถี่ถ้วนกับโปรแกรมที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลจึงนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะถ้าการระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่ถูกต้องจะทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลคือการระบุว่าโมเดลนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, Tenko & Marcoulides, 2006) ถ้าจำนวนสมการที่คำนวณน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดลและจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัว (ค่าองศาอิสระเป็นบวก) เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุเกินพอดี (over-identified model) และถ้าจำนวนสมการที่คำนวณเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดลและจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัว (ค่าองศาอิสระเป็นศูนย์) เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุพอดี (Just-identified model) ซึ่งทั้งโมเดลระบุเกินพอดี (Over-identified model) และโมเดลระบุพอดี (Just-identified model) ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างได้ แต่ถ้าโมเดลระบุไม่พอดี (Under-identified model) กล่าวคือจำนวนสมการที่คำนวณมากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดลและจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัวจะไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ เนื่องจากค่าองศาอิสระติดลบ (MacCallum, Wegener, Uchino & Fabrigar, 1993) โดยการตรวจสอบค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลก่อนทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่าจะเป็นโมเดลระบุเกินพอดี (Over-identified model) โมเดลระบุพอดี (Just-identified model) หรือโมเดลระบุไม่พอดี (Under-identified model) นั้นจะพิจารณาจากค่าองศาอิสระ (Degree of freedom) โดยใช้สูตรคำนวณค่าองศาอิสระ (Schumacker & Lomax, 2010) ดังนี้

$$\text{Degree of freedom} = [NI(NI+1)/2] - \text{number of parameter estimation}$$

เมื่อกำหนดให้ NI หมายถึง จำนวนตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์

ถ้า Degree of freedom มีค่ามากกว่า 0 แสดงว่า โมเดลระบุเกินพอดี (Over-identified model)

ถ้า Degree of freedom มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่า โมเดลระบุพอดี (Just-identified model)

ถ้า Degree of freedom มีค่าน้อยกว่า 0 แสดงว่า โมเดลระบุไม่พอดี (under-identified model)

2.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล

การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (model estimation) เป็นขั้นตอนที่โปรแกรม ลิสเรลประมาณค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ของโมเดลตามที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล โดยสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการประมาณค่าได้ 6 วิธี ได้แก่ วิธี Instrumental variables (IV) วิธี Two-stage least squares (TS) วิธี Unweighted least squares (UL) วิธี Generalized least squares (GL) วิธี Generally weighted least squares (WL) และวิธี Maximum likelihood (ML) ซึ่งในที่นี้ จะกล่าวถึงเฉพาะวิธี Maximum likelihood (ML) เท่านั้นเนื่องจากเป็นวิธีที่ โปรแกรม ลิสเรล กำหนดให้เป็นวิธีตั้งต้นของโปรแกรม (default) และเป็นวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ที่แพร่หลายมากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่มีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น และแบบเรียงอันดับ โดยที่การแจกแจงของข้อมูลเป็นแบบปกติหรือไม่ปกติเพียงเล็กน้อย

วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ Maximum likelihood (ML) เป็นการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ที่สมมติว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาศึกษามีการแจกแจงเป็นแบบ Multivariate normality โดยเงื่อนไขสำคัญก็คือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้อง เป็นอิสระ การแจกแจงของข้อมูลต้องไม่เบ้ และไม่โด่งจนผิดปกติ นอกจากนี้ Rex กล่าวถึงข้อมูลที่ บ่งชี้ว่าตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาศึกษานั้นจะมีความเบ้ผิดปกติเมื่อค่า Skewness index (SI) มากกว่า 3 และข้อมูลมีความโด่งผิดปกติเมื่อค่า Kurtosis index (KI) มากกว่า 10 ฟังก์ชันความกลมกลืนด้วยการ ประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ Maximum likelihood (ML) ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่เป็น ฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลตาม สมมติฐาน (เมทริกซ์ Σ) กับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ (เมทริกซ์ S) ถ้าเมทริกซ์ทั้งสองมีค่าใกล้เคียงกัน เทอมแรกของฟังก์ชันจะมีค่าเท่ากับเทอมที่สาม ในขณะที่เทอมกลางมีค่าเป็นศูนย์ ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธีการ Maximum likelihood (ML) จะมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับวิธี Generalized least squares (GL) คือมีความคงเส้นคงว่า มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด (Lie & Lomax, 2005) การแจกแจงสุ่มของค่าประมาณ พารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี Maximum likelihood (ML) เป็นแบบปกติ และความแปรปรวนของค่าประมาณ ขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยสามารถเขียนอธิบายขั้นตอน การประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ Maximum likelihood (ML) หลังจากที่กำหนดข้อมูลเฉพาะของ โมเดล (Model specification) และระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification) ดังนี้

- 1) คำนวณค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ (เมทริกซ์ S)

- 2) สุ่มตัวเลขแทนค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรที่ต้องการประมาณค่า 1 พารามิเตอร์ แล้วทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าของโมเดลตามที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียว
- 3) นำตัวเลขค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการประมาณค่าในขั้นตอนที่ 2 มาทำการคำนวณย้อนกลับเพื่อหาค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลตามสมมติฐาน (เมทริกซ์ Σ)
- 4) คำนวณค่าพารามิเตอร์ตามขั้นตอนที่ 2 และ 3 ซ้ำจนค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของเมทริกซ์ S กับเมทริกซ์ Σ มีค่าใกล้เคียงกันแล้วจึงหยุดการประมาณค่า
- 5) รายงานค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าจากขั้นตอนที่ 4 “ทุกค่า” พร้อมทั้งรายงานค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error) ค่าสถิติทดสอบที (t-test) ของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น ค่าเมทริกซ์ Σ และค่าเศษเหลือมาตรฐาน (standardized residuals)

2.4 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model testing) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยต้องพิจารณาดังนี้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลอย่างถี่ถ้วน โดยมีหลักในการพิจารณา 3 ข้อ คือ

- 1) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2) พิจารณาว่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ และ 3) พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลทั้ง 3 ส่วน คือค่าไคสแควร์/ ไคสแควร์สัมพัทธ์ ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน และค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า (Schumacker & Lomax, 2010) ดังนี้

การกำหนดสมมติฐาน

H0: โมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

หลักการ สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการคือตรวจสอบว่าโมเดลตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ สถิติที่ใช้ในการทดสอบคือสถิติทดสอบไคสแควร์ GFI AGFI TLI NFI RMSEA RMR SRMR โดยที่ผลการทดสอบจะต้องยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) จึงมีการกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้ ต้องมีค่าน้อยกว่าค่าไคสแควร์เกณฑ์หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2
- ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า GFI AGFI TLI NFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.95
- ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ ค่า RMSEA RMR SRMR ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

2) พิจารณาค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบที (t-test) ดังนี้

การกำหนดสมมติฐาน

$H_0: \beta_i = 0$ เมื่อ $i = 1, 2, 3, \dots, k$ (k หมายถึงพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่า)

หลักการ สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการคือตรวจสอบดูว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ สถิติที่ใช้ในการทดสอบคือสถิติทดสอบที (t-test) โดยที่ผลการทดสอบจะต้องปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เพราะต้องการสรุปว่าค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นแตกต่างจากศูนย์ จึงมีการกำหนดเกณฑ์ โดยใช้กฎหัวแม่มือ (Rule of thumb) ดังนี้

- ค่าพารามิเตอร์จะมีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 เมื่อค่าสัมบูรณ์ของสถิติทดสอบที (t-test) มากกว่า 1.96 ($|t| > 1.96$)

- ค่าพารามิเตอร์จะมีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 เมื่อค่าสัมบูรณ์ของสถิติทดสอบที (t-test) มากกว่า 2.58 ($|t| > 2.58$)

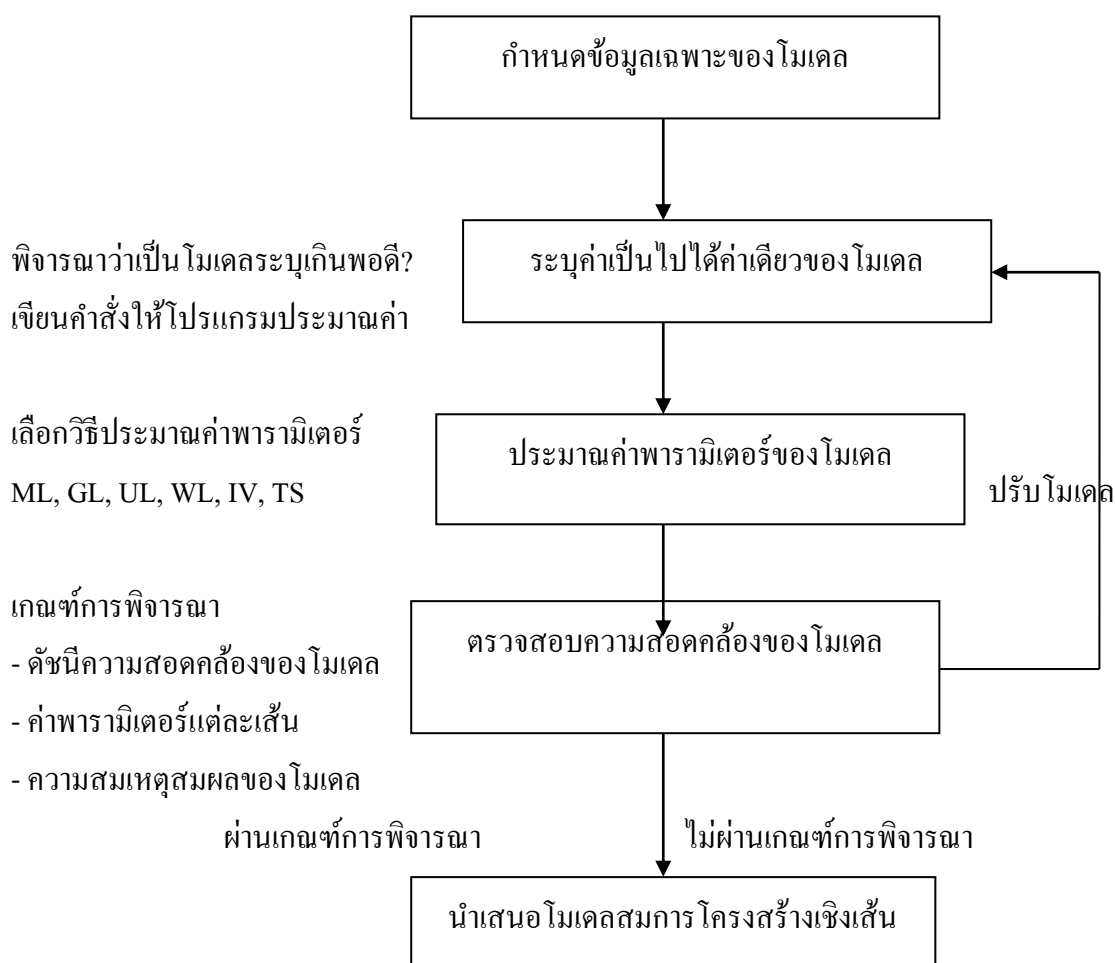
3) พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น โดยทั่วไปจะเน้นที่ความสมเหตุสมผลของทิศทางกล่าวคือ ทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นควรเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด ตัวอย่างเช่น ถ้าทฤษฎีกล่าวว่าการที่บุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการเรียนคณิตศาสตร์สูงก็จะทำให้ความวิตกกังวลในการเรียนคณิตศาสตร์ลดลง ผลการทดสอบค่าพารามิเตอร์ที่ได้ควรจะมีทิศทางเป็นลบ (-) ในทำนองเดียวกัน ถ้าทฤษฎีกล่าวว่าการที่บุคคลมีความสามารถในการกำกับตนเองสูงก็จะทำให้มีความสามารถในการเรียนสูงขึ้น ผลการทดสอบค่าพารามิเตอร์ที่ได้ควรจะมีทิศทางเป็นบวก (+) ซึ่งความสมเหตุสมผลของทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้โมเดลตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2.5 การปรับโมเดล

การปรับโมเดล (Model modification) เป็นขั้นตอนที่กระทำต่อเมื่อมีค่าพารามิเตอร์บางค่าที่ไม่แตกต่างจากศูนย์ ($|t| \leq 1.96$) หรือมีทิศทางของค่าพารามิเตอร์ไม่ตรงกับทฤษฎีที่กำหนดไว้ หรือเกิดปัญหาทั้งสองอย่าง ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความคลาดเคลื่อนของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ หรือโมเดลตามสมมติฐานที่กำหนดขึ้น ไม่มีความแข็งแรงเพียงพอ ขาดการทบทวนอย่างถี่ถ้วน การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วยังไม่พบข้อสรุปที่ชัดเจน สำหรับการปรับโมเดล (Model modification) สามารถแยกเป็น 2 ประเด็น คือ การปรับโมเดลสมการ โครงสร้างในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อนและการปรับโมเดลสมการ โครงสร้างในส่วนที่เป็น โมเดลการวัด และ/ หรือ โมเดลสมการ โครงสร้าง

ประเด็นแรก การปรับ โมเดลสมการ โครงสร้างในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อน ในการประมาณค่าที่เกิดจากเครื่องมือที่ใช้ในการวัด ประเด็นนี้สามารถทำการปรับ โมเดลได้ทันที ไม่มีผลกระทบต่อโครงสร้างของโมเดลตามสมมติฐานเมื่อปรับ โมเดลจนได้ค่าดัชนีตรวจสอบ ความสอดคล้อง ได้แก่ 1) ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์มีค่าน้อยกว่าค่าไคสแควร์เกณฑ์หรือค่าไคแควร์ สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าสอง 2) ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (GFI AGFI TLI NFI) มีค่ามากกว่า 0.95 และ 3) ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า (RMSEA RMR SRMR) มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยที่ค่าพารามิเตอร์ของโมเดลการวัดและโมเดลสมการ โครงสร้างทุกเส้นมีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 > 1.96$) รวมทั้งมีทิศทางที่สมเหตุสมผลตามทฤษฎี จึงจะสามารถ สรุปได้ว่า โมเดลสมการ โครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประเด็นที่สอง การปรับ โมเดลสมการ โครงสร้างในส่วนที่เป็นการตัดหรือเพิ่ม การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดลการวัด และ/ หรือ โมเดลสมการ โครงสร้าง จะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัญหาอาจเกิดจากการที่โมเดลตามสมมติฐานที่กำหนดขึ้น ไม่มีความแข็งแรง เพียงพอ ขาดการทบทวนอย่างถี่ถ้วนการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วยังไม่พบ ข้อสรุปที่ชัดเจน ประเด็นนี้ไม่สามารถกระทำได้ถ้าไม่มีการตั้งสมมติฐานทางเลือกก่อนวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้าง ดังนั้น ถ้าผู้วิจัยไม่มั่นใจว่าโมเดลสมการ โครงสร้างที่พัฒนาขึ้น จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จำเป็นต้องเสนอโมเดลทางเลือก (Alternative model) ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาจเสนอโมเดลทางเลือกไว้หลายทางเลือกก็ได้ และการคัดเลือก โมเดลที่ดีที่สุดนั้นจะต้องทำการปรับ โมเดลจนกระทั่งค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ผ่านเกณฑ์ตามกำหนด หลังจากนั้นจึงทำการพิจารณาคัดเลือกโมเดลทางเลือกที่ดีที่สุด โดยใช้ ค่าสถิติทดสอบ AIC หรือ BICอิงทฤษฎี งานวิจัยและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้างเชิงเส้น (พุลพงษ์ สุขสว่าง, 2556, หน้า 19)

3. ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (goodness of fit indices) เกือบทุกดัชนีมีรากฐานการคำนวณโดยใช้ค่าไคสแควร์ ค่าองศาอิสระ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์อิสระ โดยขอบเขตของค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจะอยู่ในช่วงศูนย์ถึงหนึ่ง และมีสูตรการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Schumacker & Lomax, 2010) ดังนี้

$$GFI = 1 - [\chi^2_{\text{model}} / \chi^2_{\text{null}}]$$

$$AGFI = 1 - [(df_{\text{null}} / df_{\text{model}})(1 - GFI)]$$

$$CFI = 1 - [(\chi^2_{\text{model}} - df_{\text{model}}) / (\chi^2_{\text{null}} - df_{\text{null}})]$$

$$NFI = (\chi^2_{\text{null}} - \chi^2_{\text{model}}) / \chi^2_{\text{null}}$$

$$TLI \text{ หรือ } NNFI = [(\chi^2_{\text{null}} / df_{\text{null}}) - (\chi^2_{\text{model}} / df_{\text{model}})] / [(\chi^2_{\text{null}} / df_{\text{null}}) - 1]$$

ตารางที่ 15 ดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูล
เชิงประจักษ์ (พลพงษ์ สุขสว่าง, 2556, หน้า 23)

ดัชนีตรวจสอบ ความสอดคล้อง	ค่าที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-square)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้น้อยกว่าไคสแควร์ตารางหรือพิจารณาค่า p-value ต้องมากกว่า 0.05
ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ($\chi^2_{\text{model}}/df_{\text{model}}$)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	มีค่าน้อยกว่า 2
Goodness of fit Index (GFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Comparative Fit Index (CFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Tucker - Lewis Index (TLI) หรือ Non Norm Fit Index (NNFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Norm Fit Index (NFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	มีค่ามากกว่า 0.95
Root Mean square Residual (RMR)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ (ขึ้นอยู่กับระดับที่นักวิจัยกำหนด)
Standardized RMR (SRMR)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	น้อยกว่า 0.05
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือ 0.08

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ดัชนีตรวจสอบ ความสอดคล้อง	ค่าที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณา
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0 (no fit) to 1 (perfect fit)	ใช้เปรียบเทียบ โมเดลทางเลือก (Alternative model) โมเดลใดมีค่า PNFI สูงกว่า จะเป็น โมเดลที่ดีกว่า
Akaike Information Criterion (AIC)	0 (perfect fit) to positive value (poor fit)	ใช้เปรียบเทียบ โมเดลทางเลือก (Alternative model) โมเดลใดมีค่า AIC น้อยกว่า จะเป็น โมเดลที่ดีกว่า

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์ทางสถิติ คือ ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์จะต้องมีความเป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ที่เหมาะสมก็จะทำให้มั่นใจได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความเป็นตัวแทนของประชากร การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างนั้นมีหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากขนาดประชากร ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากจำนวนเท่าของตัวแปรสังเกตได้หรือจำนวนเท่าของพารามิเตอร์ ซึ่งจะพบว่าการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละวิธีก็มีจุดเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป โดยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมนั้น Faul et al (2007) ได้เสนอโปรแกรม G*Power3 เพื่อใช้ในการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่นใช้งานได้ง่าย และที่สำคัญสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติทดสอบในตระกูลสถิติทดสอบที่ สถิติทดสอบเอฟ และสถิติทดสอบไคสแควร์ เป็นต้น

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างนั้นต้องใช้สถิติทดสอบในตระกูลสถิติทดสอบไคสแควร์ ในส่วนที่เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล Goodness of fit tests โดยสิ่งที่คุณวิจัยต้องพิจารณาก่อนการกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างมีดังนี้

ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of test) และค่าองศาอิสระของโมเดลอิสระ (Degree of freedom for independence model)

ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) หมายถึง ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยก่อนและหลัง ใ้่วิธีการ (Intervention) ที่งานวิจัยสามารถยอมรับได้

ในกรณีที่งานวิจัยใช้เครื่องมือเดิมหรือวิธีการเดิม ให้นำค่าเฉลี่ยก่อนใ้่วิธีการ (Intervention) ลบด้วยค่าเฉลี่ยหลังจากใ้่วิธีการ (Intervention) แล้วนำมาหารด้วยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มากที่สุดระหว่างก่อนและหลังใ้่วิธีการ (Intervention)

ในกรณีที่งานวิจัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เปลี่ยนเครื่องมือใหม่ หรือวิธีการใหม่ ทำให้ไม่สามารถใช้ข้อมูลเดิมได้ ผู้วิจัยก็ควรทำ Pilot study เพื่อหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยก่อน หรืออาจใช้ค่าที่หน่วยงานกำหนดเป้าหมายไว้ หรือใช้ค่า Gold standard ที่ยอมรับกันในระดับสากล

สำหรับค่า Gold standard ของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเมื่อทำการทดสอบ ด้วยสถิติทดสอบตระกูลไคสแควร์ที่ยอมรับกันในระดับสากลนั้น Faul et al (2007) ได้มีการกำหนดไว้ดังนี้

ค่า effect size เท่ากับ 0.1 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับเล็ก (small)

ค่า effect size เท่ากับ 0.3 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับปานกลาง (medium)

ค่า effect size เท่ากับ 0.5 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับใหญ่ (large)

ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of test) หมายถึง ความน่าจะเป็นของระดับความมั่นใจว่า สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องในการปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อสมมติฐานหลักไม่เป็นจริง โดยทั่วไป นิยมกำหนดค่าอำนาจการทดสอบให้เท่ากับ 0.80 (Hair, J. et al, 2010)

การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง

การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างมีวิธีการในการพัฒนา 2 วิธี วิธีแรกเป็นการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีการแบบสองขั้นตอน (Two step approach to modeling) และวิธีที่สองเป็นการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีการแบบสี่ขั้นตอน (Four step approach to modeling) รายละเอียดดังนี้

วิธีการแบบสองขั้นตอน (Two step approach to modeling)

ในปี ค.ศ. 1988 Anderson และ Gerbing ได้เสนอวิธีการแบบสองขั้นตอน (Two step approach to modeling) ในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีขั้นตอนการพัฒนาโมเดล ดังนี้

ขั้นตอนแรก ตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement model) โดยพิจารณาว่าตัวแปรแฝง ที่ทำการศึกษาวัดมาจากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นสิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ก็คือต้องตรวจสอบว่าตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีทั้งหมดกี่ตัวแปร

และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทุกตัวแปรก่อนว่ามีโครงสร้างตรงตามทฤษฎีที่กำหนดหรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

ขั้นตอนที่สอง วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural model) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น และความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น

วิธีการแบบสี่ขั้นตอน (Four step approach to modeling)

ต่อมาในปี 2000 Mulaik and Millsap ได้เสนอวิธีการแบบสี่ขั้นตอน (Four step approach to modeling) ในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีขั้นตอนการพัฒนาโมเดล ดังนี้

ขั้นตอนแรก วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรเพื่อทำการคัดเลือกตัวแปรที่มีความสำคัญเข้าสู่โมเดลการวัด

ขั้นตอนที่สอง ตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement model) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปร เพื่อยืนยันโครงสร้างของโมเดลการวัดในขั้นตอนแรกว่าตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาวัดมาจากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

ขั้นตอนที่สาม ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างว่ามีความสัมพันธ์เพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหรือไม่

ขั้นตอนที่สี่ วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural model) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น และความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาวิจัยซึ่งสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

มาลัย ปูฟ้า (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคัศครุณี จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยผลจากการศึกษาพบว่ารูปแบบและระเบียบแบบแผนของโรงเรียนคัศครุณีบุคลากรยึดถือกฎระเบียบ และจารีตประเพณี เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ดูแลช่วยเหลือกัน

เหมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน และต้องรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดั้งเดิม เป็นแบบอย่างให้ บุคลากรรุ่นต่อไปได้เรียนรู้ นอกจากนี้บุคลากรต้องรู้รอบและเรียนรู้เทคโนโลยีให้เหมาะสมและทันกับ สถานการณ์ปัจจุบัน ด้านผู้เรียนต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของโรงเรียน และต้องเป็นผู้ที่มีมารยาท เรียบร้อยสมเป็นกุลสตรี และรู้เรียนเทคโนโลยี ก้าวทัน โลก และยังคงต้องรักษาความเป็นไทย สัญลักษณ์ที่สำคัญของโรงเรียนคัคครุณี คือ สัญลักษณ์ตราวชิราวุธเปล่งรัศมี เหนือ อักษรย่อ ค.ค. ซึ่งเป็นพระราชสัญลักษณ์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ด้านล่างมีแถบ แพรจารึกชื่อ โรงเรียนคัคครุณี จึงทำให้เกิดสัญลักษณ์เชิงวัฒนธรรม คือ DARUNI หมายถึง เอกลักษณ์ความเป็น โรงเรียนสตรีที่มีความสวยงาม เรียบร้อย พิถีพิถัน บุคลากรในโรงเรียน มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความเป็นพี่น้องและความเป็นครอบครัว มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมผู้ปกครอง และครูคัคครุณี คัคครุณีสมาคมที่เข้มแข็ง

วัชรินทร์ ปะนามะเก (2558) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหาร งานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ผลจาก การศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) แนวทาง การพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ได้แก่ การส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การศึกษา คุณานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การดำเนินการวัดและ ประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารและคณะครูมีการทำวิจัยอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง และมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาสื่อนวัตกรรมทางการศึกษาอยู่เสมอ มีการนิเทศภายใน โดยผู้บริหารและคณะครูอย่างสม่ำเสมอ มีการดูแลและช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบใช้ กระบวนการ PDCA ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน

วรรณิศา ลิเพ็ญ (2557) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเทศบาลบ้านศรีมหาธาตุ อําเภอสรีราชา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและระเบียบแบบแผนของโรงเรียน จะเน้นการทำงานเป็นทีม กระจายกันทำงานตามหน้าที่ เน้นทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นครอบครัว เดียวกัน เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และในการจัดการเรียนการสอนนั้นก็ยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ ผู้เรียนต้องการอะไร และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และที่สำคัญผู้เรียน ต้องอยู่ ภายใต้กฎระเบียบที่โรงเรียนได้กำหนดให้นักเรียนทุกคนได้ปฏิบัติร่วมกัน สัญลักษณ์ ที่สำคัญของโรงเรียนเทศบาลบ้านศรีมหาธาตุ คือ วงกลม หมายถึง ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่ง ใจเดียวกันเกะหลวย หมายถึง ความรักในชุมชนของตน โบสถ์และเจดีย์ หมายถึง ความรัก ความศรัทธาในพระพุทธศาสนาและจุดกำเนิดของโรงเรียนที่มาจากความร่วมมือกันกับวัดเข้าด้วยกัน

กำเนิดเป็นบ้าน ศรีมหาธาตุ ดวงอาทิตย์กำลังส่องแสง หมายถึง ความรุ่งเรืองและความสำเร็จ จึงทำให้เกิดสัญลักษณ์ เจริญวัฒนธรรม คือ BANSRI หมายถึง ความรักในความเป็นบ้านศรีมหาธาตุ ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความสุขในการทำงาน ยอมรับกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในทุกรูปแบบ ด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาในความเป็นบ้านศรีมหาธาตุ

สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ รูปแบบการบริหารงานแบบเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมและค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานมีค่าสูงสุด รองลงมา คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม และต่ำสุดคือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 2) รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ รูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่เน้นบูรณาการของการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน การเมืองและวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู ลักษณะสำคัญของรูปแบบคือ 2.1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2.2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู 2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ: ยึดตามเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู 2.4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ: ตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับเพื่อนร่วมงาน 2.5) ลักษณะของโครงสร้าง: หน่วยงานย่อยเป็นผู้กำหนดเอง 2.6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม: ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ 2.7) ภาวะผู้นำ: ผู้นำที่พยายามแสวงหาความเห็นเอกฉันท์ เป็นทั้งคนกลางและผู้ที่มีส่วนร่วม 2.8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง: เป็นผู้นำที่มีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานให้สำเร็จ

เยาวเรศ จิตต์ตรง (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย

ร้อยละของความต้องการจำเป็น (PNI modified) โดยรวม = 20.58 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นมี 6 ประเด็นกลยุทธ์ 20 กลยุทธ์ คือ 1) ประเด็นกลยุทธ์ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเรียนการสอน 2) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ประเด็นกลยุทธ์กำหนดกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 4) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 5) ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน 6) ประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม

ทองพรรณ ปัญญาอุดมกุล (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน ผลจากการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการสร้าง อัตลักษณ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบนด้านสภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมภายใน อยู่ในระดับ ปานกลาง และสภาพปัจจุบันในการสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดอัตลักษณ์องค์ประกอบของอัตลักษณ์ การปฏิบัติตามอัตลักษณ์ การประเมินอัตลักษณ์ และการธำรงรักษาอัตลักษณ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ปรับโครงสร้างและนโยบายเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงสื่อ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 4 สร้างเครือข่ายการพัฒนา และการประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์ ที่ 5 สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาให้กับผู้เกี่ยวข้องและชุมชน กลยุทธ์ที่ 6 ปรับกระบวนการทำงาน โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ 3) การตรวจสอบกลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า กลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

สุริศักดิ์ แสงจันทร์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ของครู 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ ปีการศึกษา พ.ศ. 2555 จำนวน 338คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น

แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ของประเทศ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ของครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และ ประสบการณ์ของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศจิวรรณ ทรรพวสุ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการจัดการคุณภาพ ผลจากการศึกษาพบว่า 1) ผลการออกแบบกระบวนการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีกระบวนการดำเนินงานบริหารงานวิชาการ (กระบวนการสร้างคุณค่า) ประกอบด้วย กระบวนการย่อย ได้แก่ กระบวนการวางแผนงานวิชาการ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ กระบวนการวัดประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน และกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกระบวนการพัฒนาคุณภาพงานบริหารงานวิชาการ (กระบวนการสนับสนุน) 4 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการนิเทศการศึกษา กระบวนการแนะแนวนักเรียน กระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการกับชุมชนและองค์กรภายนอก ซึ่งในแต่ละกระบวนการคุณภาพมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม PDCA มีดัชนีคุณภาพ และกิจกรรมการปฏิบัติงานที่ควบคุมเพื่อการบรรลุผลตามดัชนีวัดคุณภาพทุกขั้นตอน 2) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมกระบวนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมทางวิชาการที่สามารถนำไปใช้ได้ และผลการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานวิชาการ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในสถานศึกษาดัวยมติเป็นเอกฉันท์ ส่วนความพึงพอใจต่อการนำกระบวนการบริหารงานวิชาการที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมผู้นำกระบวนการบริหารงานวิชาการ ไปใช้มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา รายด้าน ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนของการบริหารงาน และด้านความรู้ความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

ศุภฤกษ์ รักษาติ (2554) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้านความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์โรงเรียนและกระบวนการกำหนดอัตลักษณ์โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า 1) แนวคิดเกี่ยวกับอัตลักษณ์โรงเรียน ประกอบด้วยความสามารถ ความสำคัญ ประโยชน์ แนวทางการบริการ และแนวทางการกำหนดอัตลักษณ์โรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นด้านความเข้าใจคลาดเคลื่อนในด้านความสำคัญ และความหมายของอัตลักษณ์โรงเรียนทั้งตามความหมายสากลและตามความหมายที่ สมศ. กำหนด 3) ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนในประเทศไทยมี 4 ขั้นตอนหลักคือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ตรวจสอบสภาพความพร้อมของโรงเรียน เปรียบเทียบกับอัตลักษณ์โรงเรียนอื่น และลงข้อสรุปเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ 4) ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์โรงเรียนคือขนาดของโรงเรียนที่ตั้งของโรงเรียน ระดับการศึกษาของผู้บริหาร และสาเหตุที่ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน คือ การไม่ได้รับข้อมูลจากสื่อ การขาดความใส่ใจของผู้บริหาร และการใช้คำที่กำกวม ไม่สอดคล้องกับความรู้เดิมของผู้บริหาร

นันทวิชญ์ ฉัตรบรรยงค์ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในประเทศไทยตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืนผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p-value, 0.27; df, 125) ค่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ค่าดัชนีที่กำหนดน้อยกว่า 0.05 ทุกตัวผ่านเกณฑ์ ปัจจัยอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในประเทศไทย และนำผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในประเทศไทย

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยผลจากการศึกษาพบว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญ

แก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กุศล ทองวัง (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ปัจจัยซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้างที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 4) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ 5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 6) บรรยากาศที่สนับสนุน และ 7) การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์กรนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีเพียง 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

กัมภีร์ สุดแท้ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลจากการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี 2 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย คือ 1. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมี 11 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น 2) การวางแผนด้านวิชาการ 3) การเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) การพัฒนาหนังสือ สื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 5) การวัดผล ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 6. การนิเทศการศึกษา 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 10) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา และ 11) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษานุเคราะห์ ครอบครัว ชุมชนและองค์กรอื่นที่จัดการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมี 6 องค์ประกอบย่อยคือ 1) การระบุเป้าหมาย 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ 4) การส่งเสริม ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ 5) การตรวจสอบและประเมินผล 6) การสะท้อนผล รายงานผลการดำเนินงาน และการนำผลการประเมินไปใช้

2. ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า โรงเรียนดำเนินการตามขั้นตอนในรูปแบบอย่างครอบคลุมทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และนำผลการประเมินไปใช้ ทำให้การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างเป็นระบบ ช่วยแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพมากขึ้น

3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบพบว่า

3.1 ผลการใช้รูปแบบ ทั้งโดยรวมและองค์ประกอบหลักทั้ง 2 องค์ประกอบ มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก

3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความมีประโยชน์ของรูปแบบ โดยรวมและรายด้านที่ศึกษานอยู่ในระดับมากที่สุด

3.3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า มีปัญหา คือ ครูไม่สามารถจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ได้ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การทุ่มเทพลังงานวิชาการอย่างเดียวไม่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ ครูไม่สามารถพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล ให้ได้มาตรฐานครบทุกสาระการเรียนรู้ได้ และมีการเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ โรงเรียนควรจัดหาแผนการจัดการเรียนรู้สำเร็จรูปที่มีคุณภาพดีให้ครู ควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

เยาวดี เล็กกุล (2553) แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพนมเบญจา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลจากการศึกษาพบว่า แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพนมเบญจา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อ ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน และด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ชัตติยา คิวังสำราญ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลจากการศึกษาพบว่า 1. องค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบคือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์โรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 2. รูปแบบการบริหารกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิจัย

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ

มีส่วนร่วม ผลจากการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ นิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างและการวัดผล ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนำไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยี การจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้และนักเรียน เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

อภิญา แจ่มแจ้ง (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผลของการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานและมีเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอันดับ 1 กับการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ การใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีทัศนคติที่ดี และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรจะปฏิบัติสม่ำเสมอ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การจัด Internet และ Intranet การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นภายในและภายนอกองค์กร การให้พนักงานได้ส่งผลงานเข้าประกวดหรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน การจัดห้องสมุดและมุมหนังสือ การประชุมกลุ่มย่อย การให้พนักงานได้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การจัดสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ข้อมูล การจัดตั้งคณะทำงาน กิจกรรมบันเทิงและกีฬา การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร การจัดสัมมนานอกสถานที่ การจัดกิจกรรมเสียงตามสาย จัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์กรภายนอก การใช้สื่อมัลติมีเดีย จัดศูนย์ฝึกอบรม และการให้ทุนการศึกษา กลุ่มตัวอย่างบอกถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยวิธีการที่ใช้สร้างมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การสร้างมาจากผู้บริหารเป็นหลัก

สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดี สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1. ผลการพัฒนาตัวชี้วัด ปรากฏว่าได้ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 86 ตัวชี้วัด ที่เป็นไปตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยตัวชี้วัดการบริหารวิชาการที่ดี จำนวน 20 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดการบริหารงบประมาณที่ดี จำนวน 20 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลที่ดี จำนวน 21 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดการบริหารทั่วไปที่ดี จำนวน 25 ตัวชี้วัด 2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\text{Chi-square} = 329.25$ $df = 188$ ค่า $P = 0.00$ ค่า $GFI = 0.96$ ค่า $AGFI = 0.93$ ค่า $RMSEA = 0.035$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการบริหารโรงเรียนในลำดับต้น ๆ ไปใช้ในการวางแผนการบริหารและประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีได้ต่อไป

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลจากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกขนาด โดยสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุด และเมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติของสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด ในแต่ละรายการพบว่า มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นไม่แตกต่างกันในรายการเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่พบว่า รายการส่วนใหญ่ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี สถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 2) แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ ความนำ สาระสำคัญที่เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

จิตราภรณ์ ไยศิลป์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลจากการศึกษาพบว่า 1. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมี 44 ตัวแปร ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านโครงสร้างคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 7 ตัวแปร 2) องค์ประกอบด้านการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลและบุคลากรเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร 3) องค์ประกอบด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายต้นสังกัดมาพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 4 ตัวแปร 4) องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมี 6 ตัวแปร 5) องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมี 4 ตัวแปร 6) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถานศึกษามี 10 ตัวแปร 7) องค์ประกอบด้านการควบคุมกำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์มี 9 ตัวแปร 2. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเมื่อไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ผลการทดลองใช้พบว่า โรงเรียนสามารถปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรมผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ 3. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้องครอบคลุมอยู่ในระดับมาก

ละมัย ทุมพัฒน์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์แห่งตนของนักเรียนช่วงชั้นที่ 4 โรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่า 1) นักเรียนช่วงชั้นที่ 4 โรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีอัตลักษณ์แห่งตนมีสัมพันธ์ภาพกับเพื่อน และมีความภาคภูมิใจในตนเองอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ระบุว่าตนได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตยในระดับค่อนข้างสูง มีพัฒนาการทางจิตสังคมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง และมีการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย การร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อน พัฒนาการทางจิตสังคม และความภาคภูมิใจในตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับอัตลักษณ์แห่งตนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .356-.599 3) รูปแบบความสัมพันธ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของอัตลักษณ์แห่งตนได้ร้อยละ 51 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่ออัตลักษณ์แห่งตน ได้แก่ ความภาคภูมิใจในตนเอง การอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย พัฒนาการทางจิตสังคม สัมพันธ์ภาพกับเพื่อน และการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .28, .26, .19, .14, และ .11 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่ออัตลักษณ์แห่งตน ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย พัฒนาการทางจิตสังคม และการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .23, .16 และ .10 ตามลำดับ

ณัฐรัฐ ธนชิตกร (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด Balanced scorecard (BSC) ผลจากการศึกษาพบว่า รูปแบบ

การบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้เทคนิค Balanced scorecard (BSC) มีองค์ประกอบตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (Systems theory) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ปัจจัยผลผลิต (Output) และปัจจัยผลลัพธ์ (Outcome) 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ แนวคิดและหลักการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การกำกับของรัฐ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน การปฏิรูปการอาชีวศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร และเครือข่าย 2) กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ การกำหนดมุมมอง การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การจัดทำ Scorecard การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผล 3) ปัจจัยการผลิต ได้แก่ สภาพโรงเรียนเหมาะสมกับการเรียนรู้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถสอดคล้องตามหลักสูตร โรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องตามความต้องการของสังคม และโรงเรียนมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง และ 4) ปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ นักเรียนมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โรงเรียนมีคุณภาพและเติบโตอย่างมั่นคง ส่วนการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced scorecard (BSC) พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในระดับมากทุกองค์ประกอบ

รัชณี ชังชู (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาผลจากการศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนควรประกอบด้วยคณะกรรมการ โรงเรียนควบคุมดูแลส่งเสริมการบริหารโรงเรียน โครงสร้างของระบบการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา ภารกิจของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล กลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป การบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานจะมีความรับผิดชอบภาระงานในรูปคณะกรรมการ การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาพบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) ส่วนโรงเรียนเอกชนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$ และ 4.05) ส่วนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของทุกกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่ม มีความเหมาะสมความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียน ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความเห็นว่า โครงสร้างการบริหารและการบริหารทั่วไปมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ประยงค์ ชูรัชย์ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก และผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสอง

กลุ่มมีพฤติกรรมการบริหารส่วนใหญ่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่าไม่แตกต่างกัน 2) โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีระดับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และโรงเรียนทั้งสองประเภทมีระดับประสิทธิผลโรงเรียนแตกต่างกัน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ส่วนพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

กรวรรธ จันทน์ผา (2549) การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนระดับช่วงชั้นที่ 1-2 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ผลจากการศึกษาพบว่า 1) ระดับการบริหารงานวิชาการระดับช่วงชั้นที่ 1-2 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับคุณภาพของผู้เรียนระดับช่วงชั้นที่ 1-2 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับดี 2) การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน คือ การบริการงานวิชาการด้านการวัดผลประเมิน และการเทียบโอนผลการเรียน ด้านการนิเทศ การศึกษา และด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

Fisk (1972) ได้สรุปหน้าที่ของผู้อำนวยการการศึกษาโรงเรียน 4 ประการ ได้แก่

1) การให้อากาศทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารวิชาการ ต้องหาปรัชญา วิสัยทัศน์ จุดประสงค์การจัดการศึกษาให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้บุคลากร ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี สามารถแนะนำครูให้ประมวลการสอน โครงการสอนหรือบันทึกการสอนรู้หลักในการจัดวิชาต่าง ๆ ลงในตารางสอนได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้นิเทศหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญมานิเทศครู รู้จักแสวงหาเลือกอุปกรณ์ให้กับครู แนะนำการใช้ตามกำลังความสามารถของโรงเรียน ให้ครูรู้จักเลือกและจัดสรรกิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดห้องสมุดให้ครูและนักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม ส่งเสริมให้ครูรู้จักวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนให้รู้จักนำผลการสอบมาปรับปรุงในการสอน 2) บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน 3) บริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์โรงเรียน 4) เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบาย ภารกิจทางด้านบริหารวิชาการ จะต้องมีหน้าที่คอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทุกคน ในการที่จะปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้ดีขึ้น หน้าที่ในการประสานงาน สำรวจความก้าวหน้าทางวิชาการว่าบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ ต้องคอยติดตามรายงานความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข หรือวางแผนงานในขั้นต่อไป

Kwan-Ling and Ka-Wai (2016) ได้ทำการศึกษาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์งานพบว่า ปัจจัยหลัก 3 ประการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ อัตลักษณ์องค์กร (Organizational identity) การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร (Perceive organizational support) และพฤติกรรมการบริหาร (Leadership behavior) โดยอัตลักษณ์องค์กร ประกอบด้วย การรับรู้ว่าเป็นสมาชิกขององค์กร (Membership) ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) และความไม่แตกแยกจากองค์กร (Similarity) การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรประกอบด้วย ความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Satisfaction as a member of the organization) การรับฟังบุคลากร (Consideration of employee's goals and opinions) การมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี (Employee's Well-beings) และความพึงพอใจต่องาน (Employee's satisfaction on the job) และพฤติกรรมการบริหารประกอบด้วยความใส่ใจในบุคลากร และความใส่ใจต่องาน

Akin and Demirel (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์กับความสัมพันธ์กับลูกค้าในบริษัท โดยทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการตอบสนองต่ออัตลักษณ์ของบริษัทแห่งหนึ่ง จากผู้บริโภครวม 485 คนด้วยแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) พบว่าภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational image) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในองค์กร (Relational satisfaction) มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการยอมรับอัตลักษณ์องค์กรมากขึ้น (Identification with organization) ซึ่งส่งผลต่อถึงประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์ขององค์กร (Mass Communication) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-mouth communication) ในผู้บริโภครวมทั้งส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์กับบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ

Waggoner (2010 อ้างถึงใน เบญจา ศิริผล, 2557, หน้า 124) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนา การบริหารจัดการงบประมาณของผู้ที่จะก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต ตามรูปแบบของคอนสตรัคติวิสต์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ใช้ทักษะการแก้ปัญหาในแต่ละตัวบุคคล ซึ่งเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน โดยเป็นการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนให้กับผู้ที่ผู้บริหารโรงเรียน โดยสมมติเหตุการณ์ ข้อมูลและสถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อเป็นกรณีศึกษาสำหรับการแก้ไขปัญหาโดยในห้องเรียนนั้นจำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจแก้ปัญหาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน วัตถุประสงค์ของกิจกรรมคือ นักเรียนจะขอให้ใช้ทรัพยากรได้ของรัฐที่จัดสรรเงินในบัญชีต่าง ๆ เขาจะให้ทรัพยากรได้ นักเรียนยังคงต้องดำเนินการด้านค่าใช้จ่ายและการเขียนโปรแกรมเพื่อการทำงานที่เหมาะสมกองทุนหรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ก็ตามของรัฐที่อยู่อาศัยของนักเรียนเรียกเรื่องให้ปฏิบัติ การใช้ทรัพยากรได้และค่าใช้จ่ายทั้งหมดจะต้องอธิบายได้และโปร่งใส ยุติธรรม สำหรับ

ปีงบประมาณปัจจุบันและสองปีงบประมาณข้างหน้า โดยการวิจัยของเขานั้น คือการกำหนดสถานการณ์อ้างอิงสถานการณ์จริงของโรงเรียนในแต่ละรัฐ รวมถึงปัญหาที่พบในแต่ละโรงเรียน และการจัดสรรงบประมาณ แหล่งที่มาของงบประมาณทุกอย่างถูกสร้างขึ้นโดยอ้างอิงความเป็นจริงมากที่สุดหลังจากนั้นจึงให้นักเรียนแก้ปัญหา กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณและรายงานทางการเงินที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานการณ์

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการตามรูปแบบของคอนสตรัคติวิสนั้น เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับขนาดของห้องเรียนและความต้องการของนักเรียน เหมาะสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องรับตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งรูปแบบที่ถูกสร้างขึ้นมานั้น เป็นการสร้างจากประสบการณ์เกี่ยวกับงบประมาณของนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง และนำไปทดลองใช้ในโรงเรียนที่พวกเขาอยู่และสร้างรหัสบัญชีขึ้นมาควบคุมและรายงานผลการบริหารจัดการให้เหมาะสม และสอดคล้องกับการดำเนินการจริงของแต่ละโรงเรียน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่ารายได้หลักที่โรงเรียนได้รับคือ ทุนเพื่อการก่อสร้างอาคาร และเงินนอกงบประมาณ การใช้จ่ายเงินจำนวนดังกล่าวมีกฎระเบียบกำหนดไว้ชัดเจน ซึ่งนักวิจัยมีความเชื่อว่า รูปแบบการบริหารงบประมาณที่ดี คือ การบริหารจากประสบการณ์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อความถูกต้องในการแก้ปัญหา การสร้างโปรแกรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนี้ประโยชน์หลักที่ได้รับ คือ การตอบสนองความต้องการของนักเรียนและคิดคำนวณงบประมาณและความเข้าใจอย่างทั่วถึงของผู้เข้ารับการเตรียมความพร้อมในรายงานทางการเงินก่อนนำเสนอโครงการ

Gioia et al. (2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการกำหนดอัตลักษณ์ของสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและกำลังก่อตั้งขึ้นใหม่แห่งหนึ่ง โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่ากระบวนการในการกำหนดอัตลักษณ์นั้นมีทั้งหมด 8 กระบวนการ โดย 4 กระบวนการเกิดขึ้นในอย่างมีรูปแบบและต่อเนื่องกัน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารสถานศึกษา 2) การศึกษาความพร้อมสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา 3) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถาบันกับสถาบันอื่น ๆ 4) ทำการสรุปเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ในขณะที่อีก 4 กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการอื่น ๆ อย่างน้อย 2 กระบวนการ ได้แก่ 5) การขอความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษา 6) การหาทางเลือกที่เป็นไปได้และที่ดีที่สุด 7) การนำแนวคิดไปทดลองใช้ 8) การนำผลป้อนกลับมาใช้ในการพิจารณา โดยพบว่าปัจจัยทั้งในทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และปัจจัยด้านโครงสร้างทางสังคมและผู้มีบทบาททางสังคมส่งผลต่อการกำหนดอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

Lubienski, Gulosino andr Weitzel (2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทางเลือกของ โรงเรียนและแรงจูงใจในการแข่งขัน: แผนและโอกาสในการเข้าถึงตลาดของการศึกษาท้องถิ่น. โดยจุดเริ่มต้น

ของการแข่งขันในการเลือกโรงเรียนคือความคาดหวังในการสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ด้อยโอกาส การสร้างแรงจูงใจในการแข่งขันจะเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรของโรงเรียนในแนวทางที่จะทำให้โรงเรียนสามารถเข้าถึงการศึกษา กรอบแนวคิดของการศึกษากิจการ การศึกษาทฤษฎีและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยการศึกษาเป็นการสำรวจรูปแบบของการแข่งขันของตลาดการศึกษาท้องถิ่น โดยผลของการวิจัยแสดงให้เห็นถึงการสร้างแรงจูงใจในการแข่งขันจะมีผลต่อองค์กรที่มีความแตกต่างกันในด้านนโยบาย นอกจากนี้ ความหนาแน่นของประชากรก็มีส่วนสำคัญสำหรับโครงสร้างตลาดการศึกษา

Goldhaber (1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โรงเรียนมัธยมของรัฐบาลและเอกชน: โรงเรียนทางเลือกคือคำตอบของปัญหาด้านผลผลิต โดยการศึกษาเป็นการหาคำตอบระหว่างโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน คือทางเลือกของนโยบายที่ส่งเสริมความสำเร็จให้กับนักเรียน โดยรูปแบบของความสำเร็จของโรงเรียนจะมีการพิจารณาโดยการคำนวณระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชน โดยความแตกต่างระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชนนั้นผู้ปกครองได้นำมาพิจารณาในการเลือกโรงเรียน เพื่อผลประโยชน์ในด้านวิชาการที่นักเรียนจะได้รับ ซึ่งผลของการวิจัยไม่ได้แสดงว่าโรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพสูงกว่าโรงเรียนของรัฐ แต่แสดงให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนเอกชนมีความแตกต่างจากโรงเรียนของรัฐ

Phillips (2003) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานองค์กรการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานใช้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 10 คุณลักษณะได้แก่ 1) ความทุ่มเท (Will) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) กลยุทธ์ทางการคิดและวิสัยทัศน์ (Strategic thinking and vision) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development) 6) นวัตกรรมและการตัดสินใจ (Innovation and decision making) 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) 8) ทักษะปัญญาและการบริหารความรู้ (Intellectual capital and knowledge management) 9) การวัดและประเมินผล (Measurement and assessment) และ 10) การให้รางวัลและการยอมรับผลงาน (Reward and recognition) ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมและการตัดสินใจมากที่สุด และการวัดและประเมินผลสำคัญน้อยที่สุด ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญสูงสุดต่อความทุ่มเทเพื่อปฏิบัติตามหลักการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบบการให้รางวัลบุคลากรระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญสูงสุดต่อกลยุทธ์ทางการคิดและวิสัยทัศน์ ส่วนการเรียนรู้และพัฒนาสำคัญน้อยที่สุด ส่วนพนักงานเห็นว่าระบบการให้รางวัล การยอมรับผลงาน และการสื่อสารมีความสำคัญมากที่สุด และทักษะปัญญาและการบริหารความรู้สำคัญน้อยที่สุด

บทที่ 3

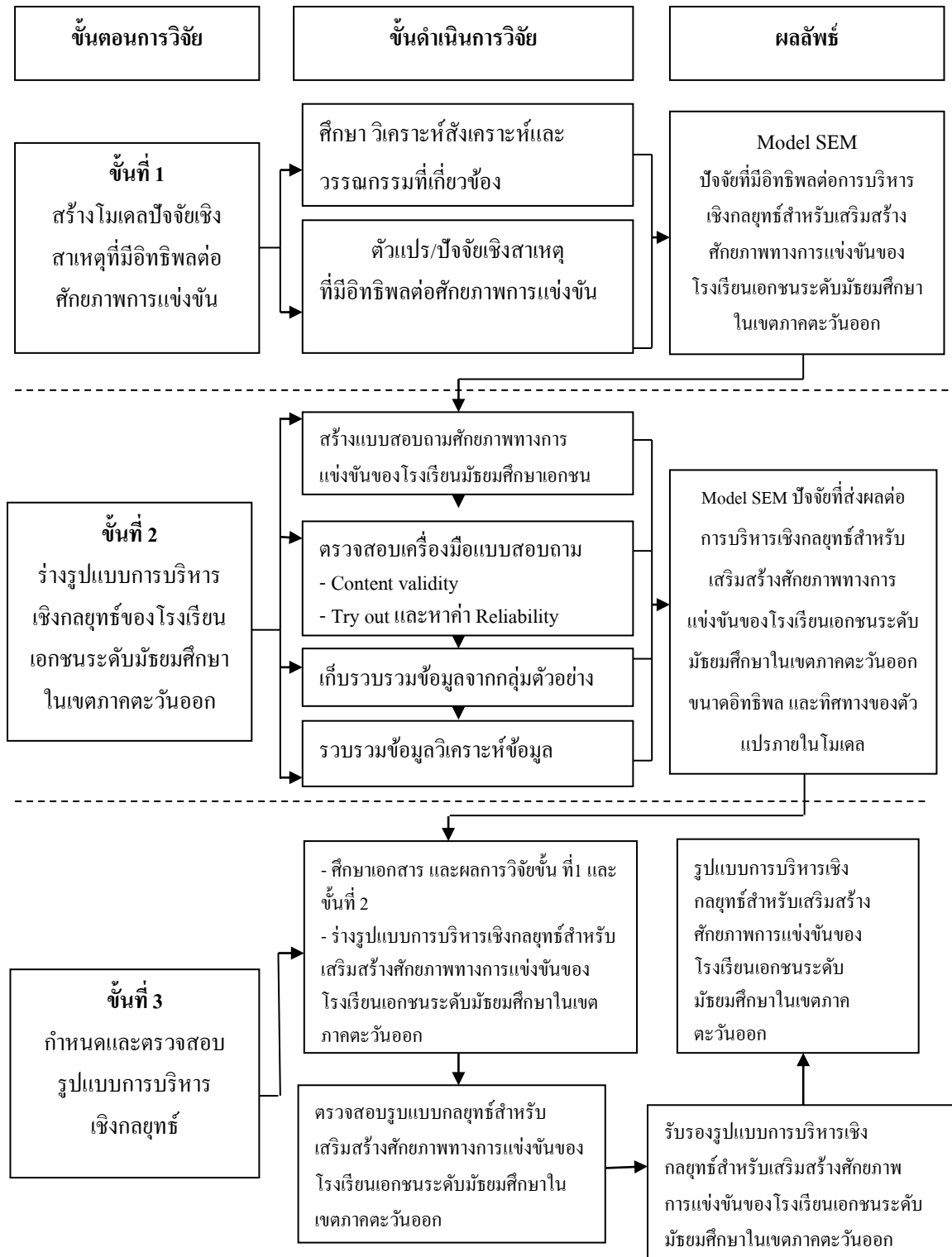
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ เป็นการวิจัยโดยการผสมผสานงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ 2) เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีขั้นตอนในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

การดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามกระบวนการวิจัยตาม แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดลำดับขั้นตอน ได้ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยดังกล่าว มีกิจกรรมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งหมด 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารูปแบบการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนมัธยมศึกษา เอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน มีกิจกรรมการวิจัยดังนี้

1. กิจกรรมการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนัก บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2. ผู้วิจัยสรุป และนำเสนอผลการศึกษารูปแบบการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคของ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีกิจกรรมการวิจัยดังนี้

1. กิจกรรมการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานตามความคิดเห็นของคุณครูใน โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ผู้วิจัยสรุปและเสนอผลการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดรูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีกิจกรรมการวิจัยดังนี้

1. นำผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และในขั้นตอนที่ 2 มากำหนดรูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และใช้การประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับ มัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ผู้วิจัยสรุปรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง

กลุ่มเป้าหมาย

1. การศึกษาเชิงคุณภาพ ในการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มเป้าหมาย เพื่อยืนยันผลการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ด้านการศึกษา ด้านการตลาด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง จำนวน 7 คน โดยแบ่งเป็น

- 1.1 ผู้บริหาร ในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน
- 1.2 ศึกษานิเทศก์ ในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน (รายชื่อแสดงในภาคผนวก ก)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเชิงปริมาณ

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูจากโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง ปีการศึกษา 2560 ประกอบด้วย 7 จังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียง จาก 112 โรงเรียน จำนวนครู 6,098 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยอัตราส่วนของตัวแปรต่อกลุ่มตัวอย่าง 1:20 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 660 คน (Linderman, Merenda, & Gold, 1980, p. 163) เมื่อพิจารณาจากจำนวนตัวแปรและสัดส่วนจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 660 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ตามสัดส่วนของครู ในแต่ละจังหวัด ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 16 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ครูจากโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก
ปีการศึกษา 2560

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
	ครู (6,098)	ครู	จำนวน (คน)
ชลบุรี	3,014	$\frac{3,014 \times 660}{6,098}$	326
ฉะเชิงเทรา	625	$\frac{625 \times 660}{6,098}$	68
ระยอง	641	$\frac{641 \times 660}{6,098}$	69
จันทบุรี	683	$\frac{683 \times 660}{6,098}$	74
ปราจีนบุรี	767	$\frac{767 \times 660}{6,098}$	83
สระแก้ว	288	$\frac{288 \times 660}{6,098}$	31
ตราด	80	$\frac{80 \times 660}{6,098}$	9
รวม	6,098		660

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงปริมาณ

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบ และรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลจากการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

กลุ่มเป้าหมาย

1. การศึกษาเชิงปริมาณ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเพื่อตรวจสอบ และรับรอง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ เพื่อ จำนวน 12 คน โดยแบ่งเป็น

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออก จำนวน 4 คน
- 1.2 ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน
- 1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และด้านการตลาด จำนวน 2 คน
- 1.4 ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน จำนวน 4 คน (รายชื่อแสดงในภาคผนวก ก)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หัวข้อในการสัมภาษณ์สัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ/ กระบวนการของรูปแบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน การบริหารจัดการ และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพการแข่งขันของโรงเรียน รวมถึงตัวบ่งชี้ ที่ใช้ในการวัดองค์ประกอบในแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการจดบันทึก การจัดทำรายการตรวจสอบ (Check list) และเครื่องบันทึกเสียง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้วัดตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก มีลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีระดับการดำเนินการ จากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุดจำนวน 13 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครอบคลุม 7 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน แรงจูงใจในงาน เอกลักษณ์องค์กร คุณภาพงานวิชาการ และกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

แบบสอบถามสำหรับครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน

เป็นข้อคำถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครอบคลุม 7 ตัวแปร และแต่ละตัวแปรเป็นลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีระดับความเห็น จากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

- 2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน
- 2.4 แบบสอบถามแรงจูงใจในงาน
- 2.5 แบบสอบถามเอกลักษณ์องค์กร
- 2.6 แบบสอบถามคุณภาพงานวิชาการ
- 2.7 แบบสอบถามกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบประเมินเพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้จากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันรวมทั้งตัวบ่งชี้ในแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถามและความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา ตลอดจนรูปแบบของแบบสัมภาษณ์ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขัน รวมทั้งตัวบ่งชี้ในแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ที่ปรับปรุงแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ซึ่งกรรมการผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม อาจารย์ประจำภาควิชา และจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภายู ชีระวิชิตระกุล รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ฝ่ายพัฒนานิสิต มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.3 ดร.วิโรจน์ ชมภู ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.4 ดร.วัลยา ภูมิภักดีพรรณ นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี

1.4.5 ดร.พัชรี สร้อยสกุล ผู้อำนวยการวิทยาลัยเมืองชลพณิชยการ

โดยตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ และตรวจสอบความครอบคลุมของแบบสัมภาษณ์ กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของ Rowinell and Hambleton (1977 อ้างถึงใน สุริยัน ทรัพย์ผล, 2559, หน้า 134) ของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เฉพาะข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบปรากฏว่า แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันรวมทั้งตัวบ่งชี้ในแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์

สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผ่านการตรวจสอบทุกข้อคำถาม

2. การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำมาวิเคราะห์ เพื่อสกัดประเด็นที่สำคัญ แล้วนำไปสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 จัดทำตารางโครงสร้างของแบบสอบถาม ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถามและความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา ตลอดจนรูปแบบของแบบสัมภาษณ์ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.3 นำร่างแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ซึ่งกรรมการผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม อาจารย์ประจำภาควิชา และจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎาญ ชีระวิชิตระกุล รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ฝ่ายพัฒนานิสิต มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3.3 ดร.วิโรจน์ ชมภู ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3.4 ดร.วัลยา ภูมิภักดีพรรณ นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดชลบุรี

2.3.5 ดร.พัชรี สร้อยสกุล ผู้อำนวยการวิทยาลัยเมืองชลพณิชยการ

โดยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของ Rowinell and Hambleton (1977 อ้างถึงใน สุริยัน ทรัพย์ผล, 2559, หน้า 134) ของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เฉพาะข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบปรากฏว่า

- ข้อคำถาม ปัจจัยศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน จำนวน 20 ข้อ ไม่ผ่าน การเกณฑ์ มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 จำนวน 7 ข้อ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงและนำไปทดลองใช้จำนวน 13 ข้อ

- ข้อคำถาม ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 จำนวน 1 ข้อ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงและนำไปทดลองใช้จำนวน 11 ข้อ

- ข้อคำถาม ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 20 ข้อ ผ่านการเกณฑ์ ทุกข้อ

- ข้อคำถาม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน จำนวน 16 ข้อ ผ่านการเกณฑ์

ทุกข้อ

- ข้อคำถาม ปัจจัยแรงจูงใจในงาน จำนวน 12 ข้อ ผ่านการเกณฑ์ ทุกข้อ

- ข้อคำถาม ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร จำนวน 12 ข้อ ผ่านการเกณฑ์ ทุกข้อ

- ข้อคำถาม ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ จำนวน 20 ข้อ ผ่านการเกณฑ์ ทุกข้อ

- ข้อคำถาม ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 20 ข้อ ผ่านการเกณฑ์

ทุกข้อ

ดังนั้น ข้อคำถามในการนำไปทดลองใช้ (Try out) มีจำนวนทั้งหมด 124 ข้อ

(รายละเอียดค่า IOC ได้แสดงในภาคผนวก ค)

2.4 นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับ โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ภายหลังจากทดลองใช้ นำไปหาคุณภาพรายข้อ ได้แก่ ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้เกณฑ์ค่า r (Corrected item-total correlation) ต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.20 ขึ้นไป (ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2547, หน้า 316) และหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) ซึ่งรายละเอียดของเนื้อหาหน้าหน้า ความสำคัญและ จำนวนข้อ ดังนี้

ตารางที่ 17 โครงร่างของแบบสอบถาม

ข้อ	องค์ประกอบ/ ปัจจัย	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อคำถาม
1.	ศักยภาพทางการแข่งขัน	1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน	2
		2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	2
		3. คุณภาพการให้บริการ	3
		4. นวัตกรรมการแข่งขัน	3
		5. ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	3
		รวม	13
2.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. ลักษณะเฉพาะของผู้นำ	3
		2. พฤติกรรมการนำ	4
		3. สถานการณ์การนำ	4
		รวม	11
3.	องค์การแห่งการเรียนรู้	1. นวัตกรรมที่ตัดสินใจ	4
		2. การสร้างวิสัยทัศน์	4
		3. การสื่อสารแบบ 360 องศา	4
		4. กลยุทธ์การบริหาร	4
		5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4
		รวม	20
4.	วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน	1. มุ่งความสัมพันธ์	4
		2. มุ่งการเปลี่ยนแปลง	4
		3. มุ่งการตลาด	4
		4. มุ่งความสำเร็จ	4
		รวม	16
5.	แรงจูงใจในงาน	1. การจูงใจด้วยการบริหาร	4
		2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน	4
		3. ความพึงพอใจในงาน	4
		รวม	12

ตารางที่ 17 ตารางโครงสร้างของแบบสอบถาม

ข้อ	องค์ประกอบ/ปัจจัย	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อคำถาม
6.	เอกลักษณ์องค์กร	1. ขอบข่ายในงาน	4
		2. การบริหารและความรู้สึกต่อ องค์กร	4
		3. การนำเสนอภาพลักษณ์	4
		รวม	12
7.	คุณภาพงานวิชาการ	1. การพัฒนาหลักสูตร	4
		2. การวัดและประเมินผล	4
		3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	4
		4. การนิเทศการศึกษา	4
		5. การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพสถานศึกษา	4
		รวม	20
8.	กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล	1. คุณลักษณะของนักเรียน	5
		2. หลักการจัดการเรียนรู้	5
		3. กระบวนการจัดการเรียนการ สอน	5
		4. กระบวนการให้บริการ	5
		5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	5
		รวม	20

ผลการทดลองใช้เครื่องมือ พบว่า 1) แบบวัดศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.50-0.72 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90, 2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.57-0.73 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82, 3) แบบวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.63-0.81 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97, 4) แบบวัดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.65-0.85 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96, 5) แบบวัดแรงจูงใจในงาน

มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.48-0.79 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93, 6) แบบวัดเอกลักษณ์องค์กร มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.62-0.80 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93, 7) แบบวัดคุณภาพงานวิชาการ มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.58-0.81 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93, 8) แบบวัดกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.57-0.82 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 (รายละเอียดค่า อำนาจจำแนก ได้แสดงในภาคผนวก ง)

2.5 ปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามจัดทำเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จากนั้นจึงนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างผลการเก็บรวบรวมของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ตรวจสอบ ความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อพิจารณาว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวัดเป็นตัวแทนของตัวแปรหรือไม่ ก่อนการวิเคราะห์ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

3. การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบ และรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก เป็นแบบประเมินเพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีระดับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ มีขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร และผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เพื่อกำหนดและตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

3.2 สร้างแบบประเมินและตรวจสอบรูปแบบความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

3.3 นำแบบประเมินและตรวจสอบรูปแบบความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ไปให้ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหาร ในเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนาและยืนยันรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก เครื่องมือที่ใช้มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีระดับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้จากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

มีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดส่งแบบสอบถามผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้วิจัยประสานทางโทรศัพท์ และนำหนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลวิจัย รวมทั้งแบบสอบถามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใน 7 จังหวัด และส่งแบบสอบถามให้แก่แต่ละโรงเรียนโดยแยกคำถามใส่ซองให้ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด ตลอดจนได้แนบซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์
3. การติดตามแบบสอบถามหลังจากส่งแบบสอบถามเมื่อไม่ได้รับคืนภายใน 4 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามแบบสอบถามคืนทางโทรศัพท์ เพื่อขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และในกรณีติดต่อไม่ได้ ผู้วิจัยประสานงานให้ผู้ช่วยวิจัยดำเนินการติดตามแบบสอบถามอีกทางหนึ่ง ได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 643 ชุดเป็นร้อยละ 97.42
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างบางจังหวัด ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมด้วยตัวเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ
3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา โดยใช้สถิติบรรยาย
4. การวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงตามโมเดล การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)
5. การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา (Causal relationship model) ผลการวิเคราะห์จะแสดงถึงตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากนั้น

จึงทำการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับโมเดลที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ หากโมเดลทั้งสองไม่กลมกลืนกันจะทำการปรับโมเดลตาม

การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าสถิติความสอดคล้อง (Hu & Bentler 1999; Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ดังนี้

1. ค่าไคสแควร์ (χ^2) ที่คำนวณมาจากฟังก์ชันความสอดคล้องต่ำสุด (Fmin) คูณกับ $n-1$ เมื่อ n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยแนวคิดของการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีสมมติฐาน (H_0) ว่า เมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดล (ϵ) เท่ากับเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่สังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่าง (ϵ_0) เป็นการทดสอบสมมติฐานที่แตกต่างจากการวิเคราะห์ทั่วไป คือ ผู้วิจัยต้องการให้มีการยอมรับสมมติฐาน H_0 โดยต้องการให้ค่า p -value มีค่ามากกว่า 0.05 เมื่อกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือมีค่ามากกว่า 0.01 เมื่อกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 99 โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ควรมีค่าไคสแควร์ต่ำ

2. ค่าไคสแควร์หารด้วยองศาความเป็นอิสระ (χ^2/df or CMIN/DF) ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลมีข้อจำกัดในกรณีที่ n มีค่ามาก จะทำให้ค่าไคสแควร์สูงมากจนอาจทำให้สรุปผลไม่ถูกต้อง ดังนั้น จึงต้องแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 3.00 (Arbuckle, 2001, pp. 55-64)

3. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องสมบูรณ์ (Absolute fit indices)

3.1 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

3.2 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องปรับแก้ (Adjusted goodness of fit index: AGFI) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยค่าองศาอิสระค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับว่าสอดคล้องควรมีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป (Hu & Bentler, 1999; Arbuckle, 2001, pp. 55-64)

3.3 ดัชนีรากที่สองของค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square of approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจากค่าฟังก์ชันความต่างประชากร (Population discrepancy function: PDF) เนื่องจากเมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ค่าสถิติดังกล่าวจะมีค่าลดลง เพราะค่าสถิตินี้มีค่าขึ้นอยู่กับองศาอิสระ

ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องที่ดีมาก

ค่า RMSEA ระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องเล็กน้อย

ค่า RMSEA ระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องดี

ค่า RMSEA มีค่ามากกว่า 1.00 แสดงว่าโมเดลยังไม่มี ความสอดคล้อง

นอกจากนี้ใช้ค่าสถิติแสดงอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม (Direct and indirect effect)

ของตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนเสนอตารางแสดงอิทธิพลรวมของตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Total effect) โมเดลที่ทำการปรับแก้ไข (Modification indices) และเป็น โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การตรวจสอบ และพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1.1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณตามโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับเอกสาร ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.1.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยตนเองเป็นรายบุคคล จำนวน 12 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

4.1.2.1 ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 คน ได้แก่

4.1.2.1.1 นายประยูร พูลทรัพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสำเร็จวิทยา จังหวัดสระแก้ว

4.1.2.1.2 นายยิ่งยศ จิตรประวัติ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสมคิดจิตต์วิทยา จังหวัดชลบุรี

4.1.2.1.3 ดร.เพชร ชินบุตร กรรมการบริหาร โรงเรียนศรีสุวิทย์ จังหวัดชลบุรี

- 4.1.2.1.4 ดร.ศุภยดี บุตรเนียม ผู้อำนวยการโรงเรียนสายมิตรศึกษา
จังหวัดปราจีนบุรี
- 4.1.2.2 ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่
- 4.1.2.2.1 ดร.นิอร ศรีสุนทร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2
- 4.1.2.2.2 ดร.ชยธิศ กัณหาศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
- 4.1.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และด้านการตลาด จำนวน 2 คน
ได้แก่
- 4.1.2.3.1 ดร.สุชาติ มานิตย์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17
- 4.1.2.3.2 ดร.สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยี
เมืองชลบริหารธุรกิจ
- 4.1.2.4 ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน จำนวน 4 คน ได้แก่
- 4.1.2.4.1 นางเสาวณี เดชจินดา ครู โรงเรียนสมคิดจิตต์วิทยา จังหวัดชลบุรี
- 4.1.2.4.2 ดร.รติรัตน์ คล่องแคล่ว ครู โรงเรียนสำเร็จวิทยา จังหวัดสระแก้ว
- 4.1.2.4.3 นายภูษิต ศิริชัย ครู โรงเรียนสำเร็จวิทยา จังหวัดสระแก้ว
- 4.1.2.4.4 นายจีระศักดิ์ พิทักษ์สงคราม ครู โรงเรียนดาราจรัส จังหวัด
ระยอง

ระยอง

การเก็บข้อมูล มีแนวทางในการรวบรวมข้อมูลไว้ ดังนี้

1. ทำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีส่งแบบประเมินฯ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองกับผู้เชี่ยวชาญ

เครื่องมือ โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การแปลความหมายของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยผู้เชี่ยวชาญรายบุคคล โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และวิเคราะห์
เนื้อหา (Content analysis)

สำหรับการแปลผล ได้นำคะแนนค่าเฉลี่ยคำตอบของความคิดเห็นมาเทียบกับเกณฑ์
ที่ใช้ในการแปล ความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2558, หน้า 100-103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย ระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสัญลักษณ์ นำเสนอได้ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การทำความเข้าใจผลการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous latent variable)

CL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
LO	หมายถึง	องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent variable)

MW	หมายถึง	แรงจูงใจในงาน
CO	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน
IO	หมายถึง	เอกลักษณ์ขององค์กร
SS	หมายถึง	กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
QA	หมายถึง	คุณภาพงานวิชาการ
EP	หมายถึง	ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน

1.3 ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (Exogenous observed variable)

X1	หมายถึง	ลักษณะเฉพาะของผู้นำ
X2	หมายถึง	พฤติกรรมการนำ
X3	หมายถึง	สถานการณ์การนำ
X4	หมายถึง	นวัตกรรมการตัดสินใจ
X5	หมายถึง	การสร้างวิสัยทัศน์
X6	หมายถึง	การสื่อสารแบบ 360 องศา

X7	หมายถึง	กลยุทธ์การบริหาร
X8	หมายถึง	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
1.4 ตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Endogenous observed variable)		
Y1	หมายถึง	การจูงใจด้วยการบริหาร
Y2	หมายถึง	คุณภาพชีวิตในการทำงาน
Y3	หมายถึง	ความพึงพอใจในงาน
Y4	หมายถึง	มุ่งความสัมพันธ์
Y5	หมายถึง	มุ่งการเปลี่ยนแปลง
Y6	หมายถึง	มุ่งการตลาด
Y7	หมายถึง	มุ่งความสำเร็จ
Y8	หมายถึง	ขอบข่ายในงาน
Y9	หมายถึง	การบริหารและความรู้สึกต่อองค์กร
Y10	หมายถึง	การนำเสนอภาพลักษณ์
Y11	หมายถึง	คุณลักษณะของนักเรียน
Y12	หมายถึง	หลักการจัดการเรียนรู้
Y13	หมายถึง	กระบวนการจัดการเรียนการสอน
Y14	หมายถึง	กระบวนการให้บริการ
Y15	หมายถึง	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
Y16	หมายถึง	การพัฒนาหลักสูตร
Y17	หมายถึง	การวัดผลและประเมินผล
Y18	หมายถึง	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
Y19	หมายถึง	การนิเทศการศึกษา
Y20	หมายถึง	การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา
Y21	หมายถึง	ความได้เปรียบด้านต้นทุน
Y22	หมายถึง	ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง
Y23	หมายถึง	คุณภาพการให้บริการ
Y24	หมายถึง	นวัตกรรมการแข่งขัน
Y25	หมายถึง	ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2. ค่าสถิติ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร x และ y
χ^2	แทน	ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)
$CMIN/DF$	แทน	Relative Chi-square
df	แทน	Degrees of Freedom
$RMSEA$	แทน	Root Mean Square Error of Approximation
CFI	แทน	Comparative Fit Index
GFI	แทน	Goodness of Fit Index
$AGFI$	แทน	Adjusted Goodness of Fit Index
NFI	แทน	Normed Fit Index
RMR	แทน	Root Mean Square Residual
$HOELTER$	แทน	สถิติตรวจสอบขนาดตัวอย่างต่ำสุดที่จะยอมรับ H_0
R	แทน	Squared Multiple Correlation
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effect)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
$Skewness$	แทน	ค่าความเบ้
$Kurtosis$	แทน	ค่าความโด่ง

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา และปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหาร

เชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก และนำไปใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ผลดังนี้

1. ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา

ศักยภาพทางการแข่งขัน หมายถึง แนวทางที่เป็นกระบวนการในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในระยะยาวเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยเน้นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่สถานศึกษาต้องการ ทำให้สถานศึกษามีความแตกต่าง โดดเด่นกว่าสถานศึกษาอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน มีความได้เปรียบด้านต้นทุน บริหารจัดการ โดยใช้ทรัพยากรซึ่งเป็นของตนเอง และใช้น้อยกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าและบริการ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และมาตรฐานของผู้เรียนที่สูงกว่าคู่แข่ง จนกลายเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ให้บริการที่มีคุณภาพ และการบริการที่เป็นเลิศ มีความรวดเร็ว ตลอดจนการประสานความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง การเข้าถึงผู้ปกครอง ความมีน้ำใจ ของ บุคลากรในโรงเรียน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเอง การเข้าใจและรู้จักผู้ปกครอง การอำนวยความสะดวกในด้านเวลา สถานที่ ทำเลที่ตั้งเหมาะสม จนเกิดความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับ ครูผู้สอน มีความสามารถในการใช้ความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จนเกิดความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ตัวอย่างจากคำสัมภาษณ์ดังนี้

“...โรงเรียนต้องใช้ทรัพยากรซึ่งเป็นของตนเอง เช่น สถานที่ของตนเอง ในการสร้างและจัดตั้งโรงเรียน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

“...การมีชื่อเสียงด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ก็ถือว่าเป็นต้นทุนที่คืออย่างหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปกครองสนใจนำนักเรียนเข้ามาเรียนกับทางโรงเรียน...อีกอย่างก็คือถ้าหากว่าโรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยทุกวิชาสูง นี่แหละจะเป็นความแตกต่างที่ผู้ปกครองสามารถเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ได้เช่นกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2560)

“...มองว่าการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง อย่างเป็นระบบ ชัดเจนและสม่ำเสมอ นี่ก็ถือว่ามีศักยภาพเช่นกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

“...โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับครูในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560)

สรุปได้ว่า ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ควรต้องมียุทธศาสตร์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ความถี่ของตัวบ่งชี้ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จาก กลุ่มเป้าหมาย มีดังนี้

ตัวบ่งชี้	กลุ่มเป้าหมาย							ความถี่
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	
ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน								
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. คุณภาพการให้บริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. นวัตกรรมการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	5

จากตารางที่ 18 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและผลสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 7 ท่าน นั้น พบว่า ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม ในการวัดศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้ 1) ความได้เปรียบด้านต้นทุน 2) ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง 3) คุณภาพการให้บริการ 4) นวัตกรรมการแข่งขัน และในการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้ พบตัวบ่งชี้เพิ่มเติม คือ ตัวบ่งชี้ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งผู้ให้ข้อมูล 5 ท่าน เห็นพ้องต้องกันว่า ควรเป็นตัวบ่งชี้เพิ่มเติมในการวัดศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน จากการศึกษาและผู้ให้สัมภาษณ์สรุปได้ ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ความถี่ของปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จาก กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ตัวบ่งชี้	กลุ่มเป้าหมาย							ความถี่
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	
ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน								
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. แรงจูงใจในงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. เอกลักษ์ณ์องค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
6. คุณภาพงานวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
7. กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตารางที่ 19 สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่เป็นสาเหตุ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง ประกอบด้วยปัจจัย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน 4) แรงจูงใจในงาน 5) เอกลักษ์ณ์องค์กร 6) คุณภาพงานวิชาการ และ 7) กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีรายละเอียดแต่ละปัจจัยดังนี้

2. ปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะของการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเฉพาะซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะเฉพาะของผู้นำโดยมีพฤติกรรมกระทำที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น การเอาใจใส่ต่อการบริหารการเรียนการสอนให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครู พัฒนาและส่งเสริมให้ครู เป็นแกนนำทางวิชาการจัดทำตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและมีเป้าหมายในการดำเนินงานจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเมื่อเกิดสถานการณ์ในการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไป

ผู้บริหารจะมีวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดย การนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูล ในการวางแผนหรือจัดโครงการ เพื่อพัฒนาเป้าหมาย และปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการของ โรงเรียน และเน้นย้ำให้ครูจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อก้าวทันโลกยุคใหม่ ใช้สถานการณ์การนำเป็นแนวทางในการบริหารงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตัวอย่างจากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครูอยู่เสมอโดยให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย...และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ต่อการบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น ๆ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“...ต้องมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับ...มีความคิดเชื่อมโยง มีการวางแผน และจัดระบบการทำงานในโรงเรียนที่ชัดเจน มอง และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในภาพรวม ได้ชัดเจน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2560)

“...พัฒนาเป้าหมาย ปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนในทุกระดับชั้น ตามสถานการณ์ของหลักสูตรที่เปลี่ยนไปและนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูล ในการวางแผนหรือจัดโครงการต่าง ๆ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

“...โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับครูในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรม การเรียนการสอนและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2560)

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จาก กลุ่มเป้าหมาย มีดังนี้

ตัวบ่งชี้	กลุ่มเป้าหมาย							ความถี่
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
1. ลักษณะเฉพาะของผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. พฤติกรรมการนำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. สถานการณ์การนำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตารางที่ 20 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview)จาก กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 7 ท่าน นั้น พบว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม ตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย

3. ปัจจัย องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการ โรงเรียนซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบต่าง ๆ เข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนวัตกรรมนั้นต้องเป็นรูปแบบของการตัดสินใจที่มีความเหมาะสม มีรูปแบบที่แตกต่างไปจากสภาพการบริหารจัดการแบบเดิม อันนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กรเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจและเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นอย่างมีระบบและขั้นตอนที่ดี นอกจากนี้ต้องนำกลยุทธ์การบริหารงานมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยเน้นที่การปรับปรุงศักยภาพในการดำเนินงานในภาพรวม อย่างต่อเนื่อง กำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด พัฒนาและปรับปรุง การบริหารจัดการ โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง นิเทศ กำกับ ติดตาม และสรุปผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินงาน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับ การรวมตัว ร่วมใจร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน ร่วมกับทีมงาน ผู้บริหาร โรงเรียนดูแลสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่ความประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ตัวอย่างจากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารต้องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า และเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้...และที่สำคัญต้องพัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่กับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“...ที่โรงเรียนของเรา บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน...ผลที่ได้ก็คือบุคลากร มีความรัก และผูกพันกับ วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2560)

“...ประชาสัมพันธ์ และสื่อสารกับผู้ปกครอง ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนให้ได้รับ ข้อมูล เกี่ยวกับนโยบาย ต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนมีเป้าหมายในการดำเนินการ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

“...นโยบาย รัฐบาลขณะนี้คือเน้นที่ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ PLC ซึ่งบุคลากรทุกคนได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน ร่วมกับทีมงาน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกัน กำหนดขึ้นและสร้างความสุขในการทำงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 4, 6 และ 7)

สรุปได้ว่า ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้	กลุ่มเป้าหมาย							ความถี่
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	
องค์กรแห่งการเรียนรู้								
1. นวัตกรรมกระตุ้นใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การสื่อสารแบบ 360 องศา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. กลยุทธ์การบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	-	✓	-	✓	-	✓	✓	4

จากตารางที่ 21 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview)จาก กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 7 ท่านนั้น พบว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม ตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย และในการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้ พบตัวบ่งชี้เพิ่มเติม คือ ตัวบ่งชี้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งผู้ให้ข้อมูล 4 ท่าน เห็นพ้องต้องกันว่า ควรเป็นตัวบ่งชี้เพิ่มเติมในการวัดปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้

4. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน เป็นการดำเนินการในการสร้างแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรเกิดมาตรฐานที่ดีในการทำงาน โรงเรียนต้องให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำ หรือให้คำปรึกษา และส่งเสริมอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรของโรงเรียน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรการตรวจสอบ ทบทวนทุกโครงการอย่างต่อเนื่องและมีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ที่สามารถวัดได้ มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม อันนำไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด เพื่อความสำเร็จในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างจากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากร เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่บุคลากรสนใจโดยอิสระเพื่อใช้ในการพัฒนาความรู้ และเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

“...โรงเรียนต้องมอบหมายงาน โดยกำหนดแนวทางและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบการทำงานด้วยตนเองเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ที่ถูกต้อง และคิด เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2560)

“...โรงเรียนต้องตรวจสอบ ทบทวนทุกโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษามาเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้ง กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2560)

สรุปได้ว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน มีองค์ประกอบดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้	กลุ่มเป้าหมาย							ความถี่
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	
วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน								
1. มุ่งความสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. มุ่งการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. มุ่งการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. มุ่งความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตารางที่ 22 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth interview)จาก กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 7 ท่านนั้น พบว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม ตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย

5. ปัจจัยแรงจูงใจในงาน

แรงจูงใจในงาน คือ การบริหารจัดการของผู้บริหารการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความยั่งยืนและมั่นคงของการคงอยู่และการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงเรียนการจูงใจในงานจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจในงาน การจูงใจให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ร่วมกัน ยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรได้รับสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่างๆ จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน จัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนช่วยเหลือคลายแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน สร้างความปลอดภัยในที่ทำงาน จนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ตัวอย่างจากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...เราต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เพื่อเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเปิด โอกาสให้ ครูแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“...สิ่งสำคัญของการบริหาร โรงเรียนเอกชนในการที่จะรักษาบุคลากรให้อยู่กับโรงเรียน

นาน ๆ ก็คือ ช่วยเหลือครูให้ได้รับสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทน และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน สิ่งสำคัญอีกอย่างก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, สัมภาษณ์, 2 มิถุนายน 2560)

“...การจัดครูผู้สอนสอน ตรงตามวิชาเอกก็เป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจในงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

“...บางครั้งผู้บริหารต้องคำนึงถึง การยืดหยุ่นเวลาในการส่งงานของคณะครู เมื่อพบว่ภาระงานของครูมีจำนวนมาก...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2560)

สรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจในงาน มีองค์ประกอบดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยแรงจูงใจในงาน ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ตัวบ่งชี้	กลุ่มเป้าหมาย							ความถี่
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	
แรงจูงใจในงาน								
1. การจูงใจด้วยการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. ความพึงพอใจในงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตารางที่ 23 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ปัจจัยแรงจูงใจในงาน ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview)จาก กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 7 ท่าน นั้น พบว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม ตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย

6. ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร

เอกลักษณ์องค์กร หมายถึง การบริหารองค์กรที่มีกระบวนการจากภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กรในด้านการสร้างความแตกต่างขององค์กรให้เกิดความโดดเด่น โดยเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นเป็นการจัดการกับเนื้อหาสาระงานหรือขอบข่ายในงานของแต่ละบุคคลให้มีความชัดเจน ความเชื่อมโยงระหว่างกันของงานและคน ที่สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน มีการบริหารจัดการองค์กรรวมทั้งการสร้างความรู้สึที่ดีต่อองค์กรของบุคคล โดยการสร้างความรู้สึที่ดีจะทำให้บุคคลเกิดความประทับใจในงาน เกิดความพึงพอใจอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สังคมภายนอกเพื่อสร้างการรับรู้ในภาพลักษณ์

จากตารางที่ 24 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ปัจจัยเอกลักษณะองค์กร ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth interview)จาก กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 7 ท่าน นั้น พบว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย

7. ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ

คุณภาพงานวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการในงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนซึ่งการดำเนินงานนั้นจะต้องส่งเสริมให้งานด้านวิชาการของโรงเรียนมีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยคุณภาพงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีการวัดผลและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน ครูผู้สอนมีการดำเนินการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีระบบการนิเทศการศึกษาที่เข้มแข็งและมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งด้านงานวิชาการ ตัวอย่างจากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต้องสอดคล้องครอบคลุมทั้งมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“...ผู้บริหารต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

“...สิ่งสำคัญก็คือจัดทำ คู่มือ/แนวทางการประเมินผลการเรียนรู้ วัดและประเมินผล ผู้เรียนอย่างหลากหลาย และนำ ผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

“...ต้องให้ความสำคัญกับครูในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน เช่นส่งเสริมการประดิษฐ์คิดค้นต่างๆ เช่น โครงงาน ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครู... ที่ขาดไม่ได้คือ การเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อพบปะครูผู้สอน และนักเรียนอยู่เสมอ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2560)

“...นิเทศ ติดตามการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้จากการติดตามตรวจสอบไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา และต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประเมินคุณภาพภายในที่ชัดเจน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2560)

สรุปได้ว่า ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ มีองค์ประกอบดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ความถี่ของตัวบ่งชี้ ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ตัวบ่งชี้	กลุ่มเป้าหมาย							ความถี่
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	คนที่6	คนที่7	
คุณภาพงานวิชาการ								
1. การพัฒนาหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. การนิเทศการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7

จากตารางที่ 25 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth interview)จาก กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 7 ท่าน นั้น พบว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย

8. ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง เป็นการผสมผสานและเพิ่มเติมเกณฑ์การบริหารจัดการ โรงเรียนให้มีความก้าวหน้าทางด้านการศึกษา โดยที่โรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ของโรงเรียนที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ ประกอบกับการส่งเสริมให้นักเรียนมีสมรรถนะที่สำคัญ โดยมีทักษะการแสวงหาความรู้และมีพื้นฐานความรู้รวมทั้งทักษะที่จำเป็นด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีความสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละระดับ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมีพื้นฐานมาจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งการให้บริการทางด้านวิชาการช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์ แก่ บุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายใน โรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน จัดสรรทรัพยากรให้ครูจัดสภาพห้องเรียนและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตัวอย่างจากคำสัมภาษณ์ ดังนี้

จากตารางที่ 26 สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview)จาก กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 7 ท่าน นั้น พบว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของ กลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของ โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอกประกอบด้วย
 - 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
 - 1.1.1 ลักษณะเฉพาะของผู้นำ
 - 1.1.2 พฤติกรรมการนำ
 - 1.1.3 สถานการณ์การนำ
 - 1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
 - 1.2.1 นวัตกรรมที่ตัดสินใจ
 - 1.2.2 การสร้างวิสัยทัศน์
 - 1.2.3 การสื่อสารแบบ 360 องศา
 - 1.2.4 กลยุทธ์การบริหาร
 - 1.2.5 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. ตัวแปรแฝงภายในประกอบด้วย
 - 2.1 แรงจูงใจในงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
 - 2.1.1 การจูงใจด้วยการบริหาร
 - 2.1.2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน
 - 2.1.3 ความพึงพอใจในงาน
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
 - 2.2.1 มุ่งความสัมพันธ์
 - 2.2.2 มุ่งการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2.3 มุ่งการตลาด
 - 2.2.4 มุ่งความสำเร็จ
 - 2.3 เอกลักษณะองค์กรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
 - 2.3.1 ขอบข่ายในงาน

- 2.3.2 การบริหารและความรู้สึกต่อองค์กร
- 2.3.3 การนำเสนอภาพลักษณ์
- 2.4 คุณภาพงานวิชาการ
 - 2.4.1 การพัฒนาหลักสูตร
 - 2.4.2 การวัดผลและประเมินผล
 - 2.4.3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 2.4.4 การนิเทศการศึกษา
 - 2.4.5 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา
- 2.5 กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
 - 2.5.1 คุณลักษณะของนักเรียน
 - 2.5.2 หลักการจัดการเรียนรู้
 - 2.5.3 กระบวนการจัดการเรียนการสอน
 - 2.5.4 กระบวนการให้บริการ
 - 2.5.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- 2.6 ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
 - 2.6.1 ความได้เปรียบด้านต้นทุน
 - 2.6.2 ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง
 - 2.6.3 คุณภาพการให้บริการ
 - 2.6.4 นวัตกรรมการแข่งขัน
 - 2.6.5 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ ในแต่ละปัจจัย ที่ผู้วิจัยได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และข้อมูลตัวบ่งชี้ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	องค์กรแห่งการเรียนรู้	แรงจูงใจในงาน	วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน	เอกลักษณ์องค์กร	คุณภาพงานวิชาการ	กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. คุณภาพการให้บริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. นวัตกรรมการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1 ลักษณะเฉพาะของผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 พฤติกรรมผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 สถานการณ์การนำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1 นวัตกรรมกระตุ้นใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 การสื่อสารแบบ 360 องศา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 กลยุทธ์การบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1 การจูงใจด้วยการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 คุณภาพชีวิตในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 ความพึงพอใจในงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1 มุ่งความสัมพัทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 มุ่งการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 มุ่งการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 มุ่งความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1 ขอบข่ายในงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 การบริหารและความรู้สึกต่อองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 การนำเสนอภาพลักษณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1 การพัฒนาหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 การวัดผลและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 การนิเทศการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1 คุณลักษณะของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 หลักการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 กระบวนการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 กระบวนการให้บริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
							รวม ตัวบ่งชี้
วิเคราะห์เอกสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	31
การสัมภาษณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	33

จากตารางที่ 27 พบว่า จากการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้จำนวนตัวบ่งชี้ ทั้งหมด 31 ตัวบ่งชี้ และเมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ จำนวนตัวบ่งชี้ เพิ่มขึ้นอีก ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 2)ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้น จำนวนตัวแปรสังเกตได้ ในงานวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้ง 33 ตัวแปร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานจากแบบสอบถาม รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปร ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ได้แก่ ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน แรงจูงใจในงาน เอกอัครราชทูตองค์กร คุณภาพงานวิชาการ และกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ดังตารางที่ 28

ตาราง ที่ 28 ค่าสถิติเบื้องต้น ของตัวแปรสังเกตในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน

ตัวแปร	\bar{X}	SD	Skewness	Kurtosis
ศักยภาพทางการแข่งขัน				
1. ความได้เปรียบด้านต้นทุน	4.41	0.60	-0.82	-0.18
2. ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง	4.37	0.57	-0.90	0.74
3. คุณภาพการให้บริการ	4.29	0.57	-0.92	0.94
4. นวัตกรรมการแข่งขัน	4.27	0.56	-0.54	-0.42
5. ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.36	0.57	-0.60	-0.47
รวม	4.34	0.57	-0.75	0.12
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
1. ลักษณะเฉพาะของผู้นำ	4.43	0.91	-0.90	0.13
2. พฤติกรรมการนำ	4.32	0.55	-0.64	-0.02
3. สถานการณ์การนำ	4.44	0.55	-0.93	0.18
รวม	4.39	0.67	-0.82	0.09

ตาราง ที่ 28 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	<i>SD</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
องค์การแห่งการเรียนรู้				
1. นวัตกรรมการตัดสินใจ	4.18	0.58	-0.41	-0.52
2. การสร้างวิสัยทัศน์	4.36	0.63	-0.86	0.24
3. การสื่อสารแบบ 360 องศา	4.43	0.57	-0.85	-0.05
4. กลยุทธ์การบริหาร	4.40	0.55	-0.70	0.02
5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.30	0.59	0.10	0.19
รวม	4.33	0.58	-0.54	-0.02
วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน				
1. มุ่งความสัมพันธ	4.32	0.60	-0.58	-0.54
2. มุ่งการเปลี่ยนแปลง	4.39	0.56	-0.59	-0.35
3. มุ่งการตลาด	4.37	0.59	-0.52	-0.74
4. มุ่งความสำเร็จ	4.30	0.56	-0.56	-0.07
รวม	4.35	0.58	-0.56	-0.42
แรงจูงใจในงาน				
1. การจูงใจด้วยการบริหาร	4.37	0.55	-0.72	0.12
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน	4.33	0.59	-0.68	-0.15
3. ความพึงพอใจในงาน	4.13	0.63	-0.49	-0.23
รวม	4.28	0.59	-0.63	-0.09
เอกลักษณ์องค์กร				
1. ขอบข่ายในงาน	4.34	0.53	-0.67	-0.03
2. การบริหารและความรู้สึกต่อองค์กร	4.45	0.53	-0.92	0.61
3. การนำเสนอภาพลักษณ์	3.31	0.41	-0.54	-0.39
รวม	4.03	0.49	-0.71	0.06

ตาราง ที่ 28 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	SD	Skewness	Kurtosis
คุณภาพงานวิชาการ				
1. การพัฒนาหลักสูตร	4.42	0.52	-0.51	-0.52
2. การวัดและประเมินผล	4.41	0.55	-0.62	-0.30
3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.35	0.60	-0.52	-0.72
4. การนิเทศการศึกษา	4.41	0.55	-0.66	-0.24
5. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา	4.41	0.56	-0.64	-0.33
รวม	4.40	0.56	-0.59	-0.42
กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล				
1. คุณลักษณะของนักเรียน	4.28	0.55	-0.52	-0.03
2. หลักการจัดการเรียนรู้	4.35	0.57	-0.64	-0.36
3. กระบวนการจัดการเรียนการสอน	4.34	0.56	-0.63	-0.35
4. กระบวนการให้บริการ	4.37	0.63	-0.94	0.17
5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	4.35	0.66	-0.98	0.63
รวม	4.34	0.59	-0.72	0.01

จากตารางที่ 28 พบว่า ตัวแปรในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาค ตะวันออก จากการประเมินด้วยมาตรวัด 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ทุกตัวแปร ยกเว้นตัวแปรการนำเสนอภาพลักษณ์ที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ตัวแปร ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.41 รองลงมาคือ ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน คุณภาพการให้บริการ และนวัตกรรมการแข่งขัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37, 4.36, 4.29 และ 4.27 ตามลำดับ

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานการณ์การนำ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมาคือ ลักษณะเฉพาะของผู้นำ และพฤติกรรมกรนำ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.43 และ 4.32 ตามลำดับ

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การสื่อสารแบบ 360 องศา โดยมีค่าเฉลี่ย 4.43 รองลงมาคือ กลยุทธ์การบริหาร การสร้างวิสัยทัศน์ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ และนวัตกรรมการตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40, 4.36, 4.30 และ 4.18 ตามลำดับ

ด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มุ่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.39 รองลงมาคือ มุ่งการตลาด มุ่งความสัมพันธ์ และ มุ่งความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37, 4.32 และ 4.30 ตามลำดับ

ด้านแรงจูงใจในงาน ตัวแปร ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือการจูงใจด้วยการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมาคือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และ ความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 และ 4.13 ตามลำดับ

ด้านเอกลักษณ์องค์กร ตัวแปร ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือการบริหาร และความรู้สึกรองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมาคือ ขอบข่ายในงาน และการนำเสนอภาพลักษณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.34 และ 3.31 ตามลำดับ

ด้านคุณภาพงานวิชาการ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การพัฒนาหลักสูตร โดยมีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมาคือ การวัดและประเมินผล การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา เป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.41 ส่วนตัวแปร การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35

ด้านกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กระบวนการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมาคือ รองลงมาคือ หลักการจัดการเรียนรู้ และ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 ในขณะที่ตัวแปร กระบวนการจัดการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.34 ส่วนตัวแปรคุณลักษณะของนักเรียน เป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.28

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือมีค่า น้อยกว่า 1 โดยตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สูงสุดคือตัวแปร ลักษณะเฉพาะของผู้นำ โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.91 และตัวแปรที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน น้อยที่สุด คือ ตัวแปรการนำเสนอภาพลักษณ์ โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41

สำหรับค่าความเบ้ (Skewness) พบว่ามีค่าความเบ้ ติดลบทุกตัว ยกเว้นตัวแปร ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีค่าความเบ้เป็นบวก คือ 0.10 แสดงว่าเป็นค่าที่เบ้มาทางซ้าย เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจะตอบในลักษณะ ปานกลางค่อนข้างไปทางมากเป็นส่วนใหญ่ โดยตัวแปรที่มีค่าความเบ้มากที่สุด คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.98 ส่วนตัวแปรที่มีความเบ้น้อยที่สุดคือ ตัวแปร นวัตกรรมการตัดสินใจ มีค่าความเบ้เท่ากับ

-0.41 สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ คือมีค่าน้อยกว่า 1 ข้อมูลที่ตอบส่วนใหญ่จะเกาะกลุ่มกัน และไม่มีการกระจายที่แตกต่างกันมาก ดังนั้น แสดงว่าข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลการวัด

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในการวิจัย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's coefficient correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 33 ตัวแปร เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล และนำไปใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จัดอยู่ในองค์ประกอบของตัวแปรแฝงเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทุกตัว และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 33 ตัวแปร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01 ($p < .01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน (CL) คือ ตัวแปร X1, X2 และตัวแปร X3 มีค่าอยู่ในช่วง 0.42 ถึง 0.80 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) คือ ตัว X4, X5, X6, X7 และตัวแปร X8 มีค่าอยู่ในช่วง 0.70 ถึง 0.83 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ แรงจูงใจในงาน (MW) คือตัวแปร Y1, Y2 และตัวแปร Y3 มีค่าอยู่ในช่วง 0.61 ถึง 0.79 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ การวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) คือ ตัวแปร Y4, Y5, Y6 และตัวแปร Y7 มีค่าอยู่ในช่วง 0.77 ถึง 0.86 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบเอกลักษณ์ขององค์กร (IO) คือ ตัว Y8, Y9 และตัวแปร Y10 มีค่าอยู่ในช่วง 0.65 ถึง 0.75 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) คือ ตัว Y11, Y12, Y13 และตัวแปร Y14 มีค่าอยู่ในช่วง 0.57 ถึง 0.95 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบคุณภาพงานวิชาการ (QA) คือ ตัว Y16, Y17, Y18, Y19 และตัวแปร Y20 มีค่าอยู่ในช่วง 0.66 ถึง 0.77 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP) คือ ตัว Y21, Y22, Y23, Y24 และตัวแปร Y25 มีค่าอยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.70

2. การวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรว่ามีความเหมาะสมในการเป็นตัวแทนการวัด (Construct validity) ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกตัวแปรในโมเดลการวัดกำหนดว่าควรจะต้องเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบเกิน 0.30 ขึ้นไป ซึ่งแบ่งออกเป็นโมเดลของ 8 ปัจจัย คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยแรงจูงใจในงาน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ปัจจัยเอกลักษณ์ขององค์กร ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล และปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน

1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และตัวแปรสาเหตุกับตัวแปรแฝงด้านศักยภาพทางการแข่งขัน

ตารางที่ 29 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรปัจจัยศักยภาพทางการแข่งขัน
ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา

Correlation	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
Y21	1.00				
Y22	0.51**	1.00			
Y23	0.49**	0.58**	1.00		
Y24	0.55**	0.49**	0.70**	1.00	
Y25	0.53**	0.40**	0.49**	0.52**	1.00
\bar{X}	4.41	4.37	4.29	4.27	4.36
SD	0.60	0.57	0.57	0.56	0.57
KMO			0.82		

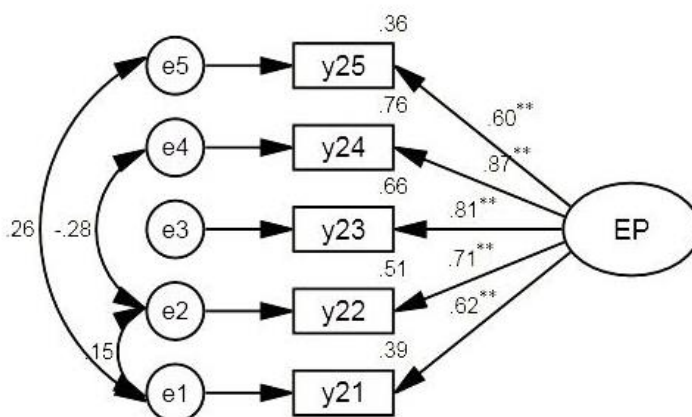
Bartlett's Test of Sphericity = 833.58 $p = .000$

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝง ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาตัวแปร 5 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กัน ในทางบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา มีค่าอยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.70

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (KMO) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.82 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ องค์ประกอบ และค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ สมมติฐานพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ของแต่ละปัจจัยเป็นดังนี้

1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ดังภาพที่ 13



Chi-square = 2.801 ,df=2, p=.246, CFI=.999, NFI=.998
CMIN/DF = 1.400, GFI=.998, RMSEA =.025, RMR=.003

** $p < 0.01$

ภาพที่ 13 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงศึกษาภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา

จากภาพที่ 13 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงศึกษาภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้ Y21, Y22, Y23, Y24 และ Y25 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ Y21 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.62
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ Y22 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.71
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ Y23 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.81
- 4) ตัวแปรสังเกตได้ Y24 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.87
- 5) ตัวแปรสังเกตได้ Y25 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.60

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้องพบว่า ค่า *Chi - square* มีค่าเท่ากับ 2.801 ค่า *p - value* มีค่าเท่ากับ 0.246 นั่นคือโมเดลการวัด มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ พบว่า ค่า *CFI* มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า *NFI* มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า *CMIN/DF* มีค่าเท่ากับ 1.400 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 ค่า *GFI* มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0.025 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08

และค่า *RMR* มีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้นผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0 ได้ค่า *HOELTER* 0.05 เท่ากับ 1410 ซึ่งมากกว่า 200 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลเป็นดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Correlation	X1	X2	X3
X1	1.00		
X2	0.47**	1.00	
X3	0.42**	0.80**	1.00
\bar{X}	4.43	4.32	4.44
<i>SD</i>	0.91	0.55	0.55
<i>KMO</i>		0.62	

Bartlett's Test of Sphericity = 833.58 $p = .000$

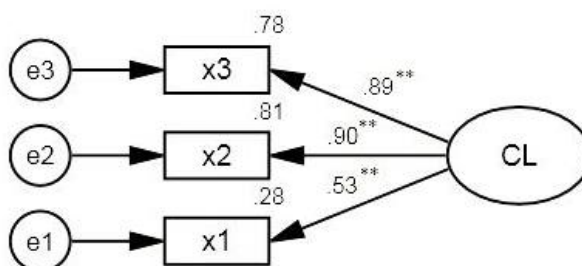
หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาตัวแปร 3 ตัวแปร พบว่า ค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์กันในทางบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอยู่ในช่วง 0.42 ถึง 0.80

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (*KMO*) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.62 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์

องค์ประกอบและค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ดังภาพที่ 14



Chi-square = 5.738 ,df=2, p=.057, CFI=.996, NFI=.993
 CMIN/DF = 2.869, GFI=.994, RMSEA =.053, RMR=.018

** $p < 0.01$

ภาพที่ 14 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากภาพที่ 14 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ ในตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ X1, X2 และ X3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ X1 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.53
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ X2 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.90
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ X3 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.89

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า *Chi-square* มีค่าเท่ากับ 5.738 ค่า *p-value* มีค่าเท่ากับ 0.057 นั่นคือโมเดลการวัด มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ พบว่า ค่า *CFI* มีค่าเท่ากับ 0.996 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า *NFI* มีค่าเท่ากับ 0.993 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า *CMIN/DF* มีค่าเท่ากับ 2.869 ค่า *GFI* มีค่าเท่ากับ 0.994 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0.053 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า *RMR*

มีค่าเท่ากับ 0.018 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0 ได้ค่า *HOELTER* 0.05 เท่ากับ 689 ซึ่งมากกว่า 200 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยัน ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง ที่ 31

ตารางที่ 31 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้

Correlation	X4	X5	X6	X7	X8
X4	1.00				
X5	0.77**	1.00			
X6	0.74**	0.81**	1.00		
X7	0.70**	0.75**	0.83**	1.00	
X8	0.71**	0.75**	0.79**	0.81**	1.00
\bar{X}	4.18	4.36	4.43	4.40	4.30
<i>SD</i>	0.58	0.63	0.57	0.55	0.59
<i>KMO</i>		0.89			

Bartlett's Test of Sphericity = 3,060.88 $p = .000$

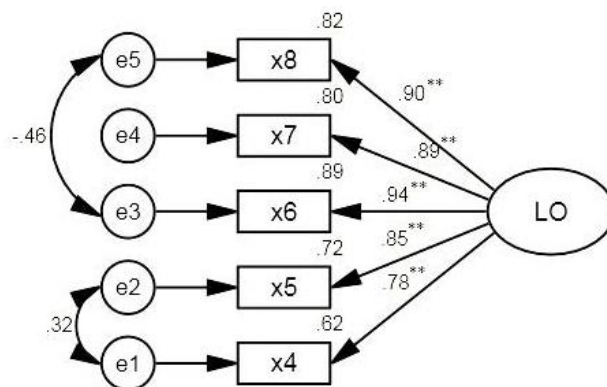
หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝง องค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาตัวแปร 5 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทางบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าอยู่ในช่วง 0.81 ถึง 0.83

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (*KMO*) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.89 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์

องค์ประกอบ (ยูทง ไกยวรรณ, 2556, หน้า 105) และค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 15



Chi-square = 6.905, df=3, p=.075, CFI=.999, NFI=.998
CMIN/DF = 2.302, GFI=.996, RMSEA=.044, RMR=.002

** $p < = 0.01$

ภาพที่ 15 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 15 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้ X4, X5, X6, X7 และ X8 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ X4 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.78
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ X5 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.85
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ X6 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.94
- 4) ตัวแปรสังเกตได้ X7 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.89
- 5) ตัวแปรสังเกตได้ X8 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.90

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า *Chi-square* มีค่าเท่ากับ 6.905 ค่า *p-value* มีค่าเท่ากับ 0.075 นั่นคือโมเดลการวัด มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ พบว่า ค่า *CFI* มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า *NFI*

มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า $CMIN/DF$ มีค่าเท่ากับ 2.302 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.996 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า $RMSEA$ มีค่าเท่ากับ 0.044 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า RMR มีค่าเท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนี้ผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0 ได้ค่า $HOELTER$ 0.05 เท่ากับ 746 ซึ่งมากกว่า 200 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556, หน้า 156) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดของปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในงาน

4.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรปัจจัยแรงจูงใจในงานดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ แรงจูงใจในงาน

Correlation	Y1	Y2	Y3
Y1	1.00		
Y2	0.76**	1.00	
Y3	0.61**	0.79**	1.00
\bar{X}	4.37	4.33	4.13
SD	0.55	0.59	0.63
KMO			0.68

Bartlett's Test of Sphericity = 1,214.11 $p = .000$

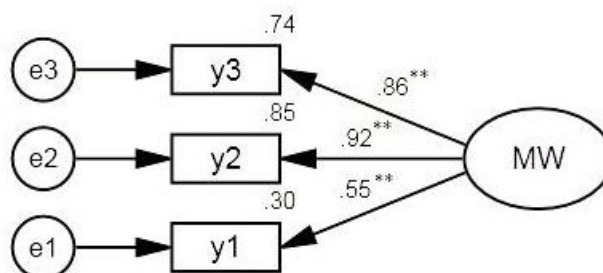
หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงแรงจูงใจในงาน เมื่อพิจารณาตัวแปร 3 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทุกตัวแปร โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบการประกันคุณภาพภายใน มีค่าอยู่ในช่วง 0.61 ถึง 0.79

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.68 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ

สมมติฐาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยแรงจูงใจในงาน ดังภาพที่ 16



Chi-square = 3.196 ,df=1, p=.074, CFI=.997, NFI=.996
CMIN/DF = 3.196, GFI=.997, RMSEA =.058, RMR=.024

** $p < 0.01$

ภาพที่ 16 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝงแรงจูงใจในงาน

จากภาพที่ 16 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงการแรงจูงใจในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้ Y1, Y2 และ Y3 ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ Y1 น้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ Y2 น้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.92
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ Y3 น้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.86

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า *Chi-square* มีค่าเท่ากับ 8.423 ค่า *p-value* มีค่าเท่ากับ 0.074 นั่นคือโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 *CFI* มีค่าเท่ากับ 0.997 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า *NFI* มีค่าเท่ากับ 0.996 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า *CMIN/DF* มีค่าเท่ากับ 3.196 ค่า *GFI* มีค่าเท่ากับ 0.997 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0.058 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า *RMR* มีค่าเท่ากับ 0.024 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้นผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0

ได้ค่า *HOELTER* 0.05 เท่ากับ 793 ซึ่งมากกว่า 200 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันของปัจจัยแรงจูงใจในงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน

5.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน

Correlation	Y4	Y5	Y6	Y7
Y4	1.00			
Y5	0.80**	1.00		
Y6	0.79**	0.83**	1.00	
Y7	0.77**	0.80**	0.86**	1.00
\bar{X}	4.32	4.39	4.37	4.30
<i>SD</i>	0.60	0.56	0.59	0.56
<i>KMO</i>		0.85		

Bartlett's Test of Sphericity = 2580.80p = .000

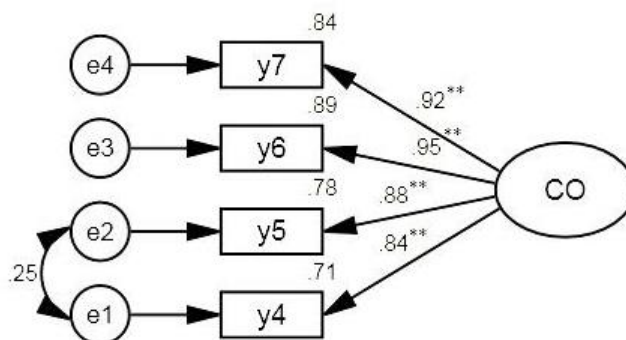
หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน เมื่อพิจารณาตัวแปร 4 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทางบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ ของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน มีค่าอยู่ในช่วง 0.77 ถึง 0.86

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (*KMO*) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.85 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าสถิติทดสอบ *Bartlett's test of Sphericity* ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้

5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัย วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน

ดั่งภาพที่ 17



Chi-square = 2.483 ,df=1, p=.115, CFI=.999, NFI=.999
CMIN/DF = 2.483, GFI=.998, RMSEA =.047, RMR=.001

** $p < 0.01$

ภาพที่ 17 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน

จากภาพที่ 17 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝง วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้ Y4, Y5, Y6 และ Y7 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ Y4 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.84
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ Y5 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.88
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ Y6 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.95
- 4) ตัวแปรสังเกตได้ Y7 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.92

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า *Chi - square* มีค่าเท่ากับ 2.438 ค่า *p - value* มีค่าเท่ากับ 0.115 นั่นคือโมเดลการวัด มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ พบว่า ค่า *CFI* มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า *NFI* มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า *CMIN/DF* มีค่าเท่ากับ 2.483 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 3 ค่า *GFI* มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0.047 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า *RMR* มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้นผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0 ได้ค่า *HOELTER* 0.05 เท่ากับ 1020

ซึ่งมากกว่า 200 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการแข่งขัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเอกลักษณ์องค์กร

6.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรปัจจัยเอกลักษณ์องค์กรดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร

Correlation	Y8	Y9	Y10
Y8	1.00		
Y9	0.75**	1.00	
Y10	0.68**	0.65**	1.00
\bar{X}	4.34	4.45	3.31
<i>SD</i>	0.53	0.53	0.41
<i>KMO</i>		0.73	

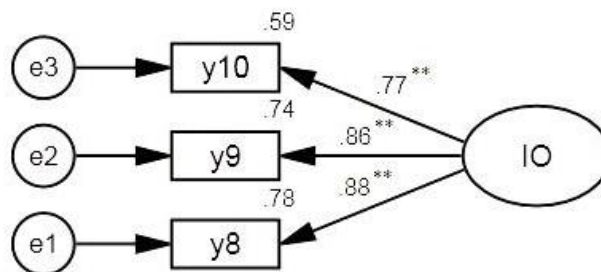
Bartlett's Test of Sphericity = 1034.87 *p* = .000

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงเอกลักษณ์องค์กร เมื่อพิจารณาตัวแปร 3 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ ของเอกลักษณ์องค์กรมีค่าอยู่ในช่วง 0.65 ถึง 0.75

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.73 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้

6.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร ดังภาพที่ 18



Chi-square = .716 ,df=1, p=.398, CFI=1.000, NFI=.999
 CMIN/DF = .716, GFI=.999, RMSEA =.000, RMR=.003

** $p < 0.01$

ภาพที่ 18 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ตัวแปรแฝง เอกลักษณ์องค์กร

จากภาพที่ 18 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในแปรแฝงปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ Y8, Y9 และ Y10 ผลการวิเคราะห์ พบว่าตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ Y8 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.88
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ Y9 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.86
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ Y10 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า *Chi-square* มีค่าเท่ากับ 0.716 ค่า *p-value* มีค่าเท่ากับ 0.398 นั่นคือโมเดลการวัด มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ พบว่า ค่า *CFI* มีค่าเท่ากับ 1.000 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า *NFI* มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า *CMIN/DF* มีค่าเท่ากับ 0.716 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 ค่า *GFI* มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า *RMR* มีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้นผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0 ได้ค่า *HOELTER* 0.05 เท่ากับ 3539 ซึ่งมากกว่า ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันของ ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

7.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

Correlation	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y11	1.00				
Y12	0.78**	1.00			
Y13	0.78**	0.95**	1.00		
Y14	0.60**	0.72**	0.72**	1.00	
Y15	0.57**	0.68**	0.68**	0.84**	1.00
\bar{X}	4.28	4.35	4.34	4.37	4.35
<i>SD</i>	0.55	0.57	0.56	0.63	0.66
<i>KMO</i>			0.84		

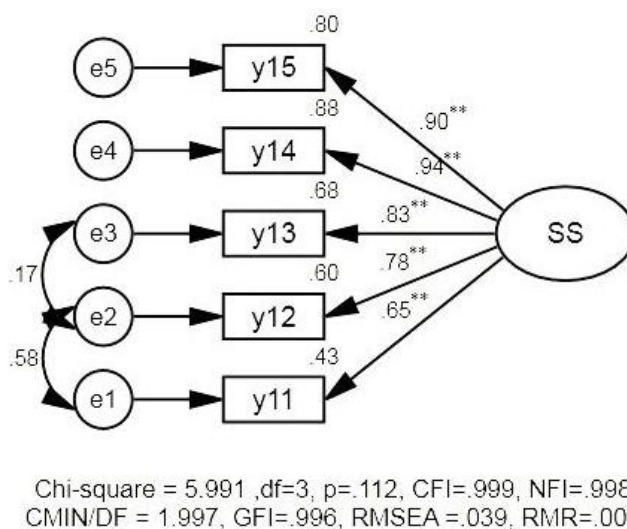
Bartlett's Test of Sphericity = 2681.84 $p = .000$

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล เมื่อพิจารณาตัวแปร 5 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทางบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ ของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน มีค่าอยู่ในช่วง 0.57 ถึง 0.95

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.84 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้

7.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัย กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
 ดังภาพที่ 19



** $p < 0.01$

ภาพที่ 19 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

จากภาพที่ 19 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้ Y11, Y12, Y13, Y14 และ Y15 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ Y11 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.65
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ Y12 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.78
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ Y13 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.83
- 4) ตัวแปรสังเกตได้ Y14 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.94
- 5) ตัวแปรสังเกตได้ Y15 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.90

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 5.991 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.112 นั่นคือโมเดลการวัด มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ พบว่า ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า NFI มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 2.483 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 3 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.039 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08

และค่า RMR มีค่าเท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้นผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0 ได้ค่า HOELTER 0.05 เท่ากับ 860 ซึ่งมากกว่า 200 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันของปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

8. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณภาพงานวิชาการ

8.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรคุณภาพงานวิชาการ ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ คุณภาพงานวิชาการ

Correlation	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20
Y16	1.00				
Y17	0.70**	1.00			
Y18	0.74**	0.73**	1.00		
Y19	0.66**	0.73**	0.75**	1.00	
Y20	0.71**	0.74**	0.69**	0.77**	1.00
\bar{X}	4.42	4.41	4.35	4.41	4.41
<i>SD</i>	0.52	0.55	0.60	0.55	0.56
<i>KMO</i>			0.88		

Bartlett's Test of Sphericity = 2580.52 $p = .000$

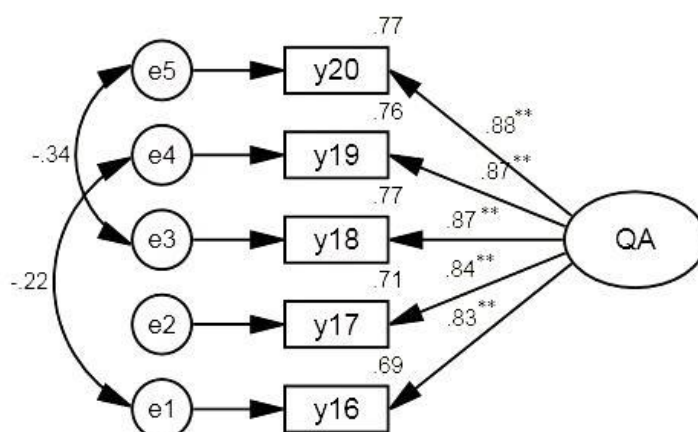
หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงคุณภาพงานวิชาการ เมื่อพิจารณาตัวแปร 5 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทางบวก โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ใน องค์ประกอบ ของคุณภาพงานวิชาการ มีค่าอยู่ในช่วง 0.66 ถึง 0.77

และจากการพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling Adequacy (*KMO*) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ 0.88 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์

องค์ประกอบ และค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้

7.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัย คุณภาพงานวิชาการ ดังภาพที่ 20



Chi-square = 5.822 ,df=3, p=.121, CFI=.999, NFI=.998
 CMIN/DF = 1.941, GFI=.997, RMSEA=.038, RMR=.002

** $p < 0.01$

ภาพที่ 20 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงคุณภาพงานวิชาการ

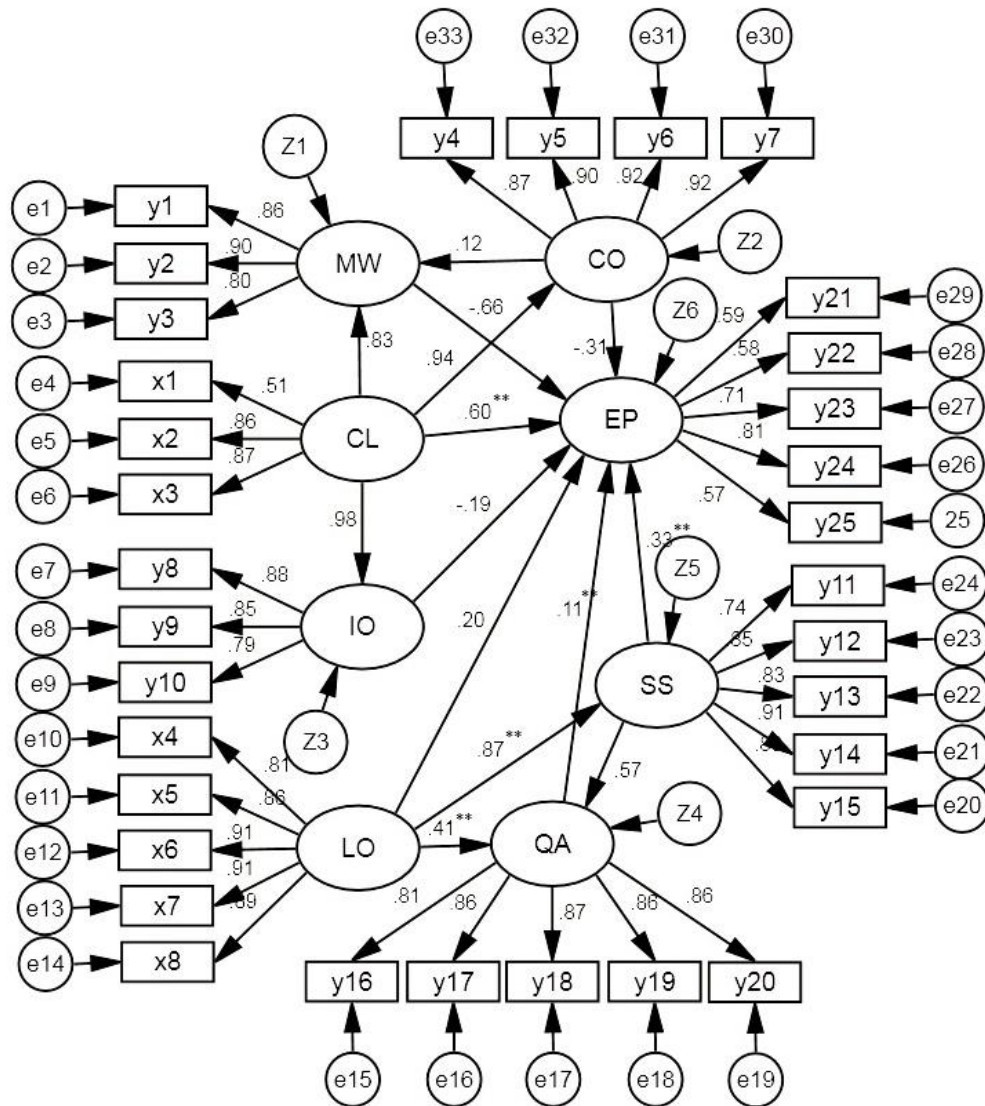
จากภาพที่ 20 แสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงคุณภาพงานวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตดังนี้ Y16, Y17, Y18, Y19 และ Y20 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตัวแปรสังเกตได้ Y16 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.83
- 2) ตัวแปรสังเกตได้ Y17 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.84
- 3) ตัวแปรสังเกตได้ Y18 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.87
- 4) ตัวแปรสังเกตได้ Y19 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.87
- 5) ตัวแปรสังเกตได้ Y20 มีน้ำหนักปัจจัยในรูปของคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.89

เมื่อศึกษาถึงสถิติที่เกี่ยวข้อง พบว่า ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 5.822 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.121 นั่นคือโมเดลการวัด มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ พบว่า ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.97 ค่า NFI มีค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.95 ค่า CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.941 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.997 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.038 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 และค่า RMR มีค่าเท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้นผู้วิจัยยังทำการตรวจสอบความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับ H_0 ได้ค่า HOELTER 0.05 เท่ากับ 885 ซึ่งมากกว่า 200 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันของปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ดังนี้

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 21



Chi-square = 6971.463 ,df=485, p=.000, CFI=.754, NFI=.741
CMIN/DF = 14.374, GFI=.663, RMSEA = .142, RMR=.135

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .01

ภาพที่ 21 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้าง
ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียง
ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 21 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่กำหนดขึ้นตาม
สมมติฐานการวิจัย มีค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจากกรอบแนวคิดการวิจัย ไม่สอดคล้องกับ
ข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลจากกรอบแนวคิดการวิจัย

รายการ	ค่าที่แสดงความสอดคล้อง	ค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้อง	ค่าสถิติตามกรอบแนวคิด	ผลการประเมิน
1. χ^2	$0.05 < p \leq 1.00$	$0.01 < p \leq .05$	0.00	ไม่สอดคล้อง
2. <i>CMIN/DF</i>	$0 < CMIN/DF \leq 2$	$2 < CMIN/DF \leq 3$	14.37	ไม่สอดคล้อง
3. <i>CFI</i> (Comparative Fit Index)	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 < CFI \leq 0.97$	0.75	ไม่สอดคล้อง
4. <i>NFI</i> (Normed Fit Index)	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	0.74	ไม่สอดคล้อง
5. <i>GFI</i> (Goodness of Fit Index)	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 < GFI \leq 0.95$	0.66	ไม่สอดคล้อง
6. <i>RMSEA</i> (Root Mean Squared Error of Approximation)	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.14	ไม่สอดคล้อง
7. <i>RMR</i> (Root Mean Squared Residual)	$0 \leq RMR \leq .05$	$0.05 < RMR \leq 0.08$	0.13	สอดคล้อง
8. <i>HOELTER</i>	$HOELTER > 200$	-	51	ไม่สอดคล้อง

จากการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงของโมเดลเป็นตัวชี้วัดจริงตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลการวัด แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแต่ละตัวแปร พบว่า เส้นอิทธิพลบางเส้นติดลบ และบางเส้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วย

1. เส้นอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ไปยังตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO)
2. เส้นอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ไปยังตัวแปรแรงจูงใจในงาน (MW)
3. เส้นอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ไปยังตัวแปร เอกลักษณะขององค์กร (IO)

4. เส้นอิทธิพลแรงจูงใจในงาน (MW) ไปยังตัวแปรศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP)
5. เส้นอิทธิพลวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ไปยังตัวแปรแรงจูงใจในงาน (MW)
6. เส้นอิทธิพลวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ไปยังตัวแปรศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP)
7. เส้นอิทธิพล เอกลักษณ์ขององค์กร (IO) ไปยังตัวแปรศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP)
8. เส้นอิทธิพลองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ไปยังตัวแปร ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP)
9. เส้นอิทธิพลกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) ไปยังตัวแปรคุณภาพงานวิชาการ (QA)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืน พบว่า การทดสอบค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ค่า *CFI* เท่ากับ 0.75 ค่า *NFI* เท่ากับ 0.74 ค่า *CMIN/DF* เท่ากับ 14.37 ค่า *GFI* เท่ากับ 0.66 ค่า *RMSEA* เท่ากับ 0.14 ค่า *RMR* เท่ากับ 0.13 ซึ่งมีค่าดัชนีในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนาและปรับ โมเดลจนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลได้จนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ 2) เพื่อพัฒนา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ในการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ด้านการศึกษา ด้านการตลาด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาใน โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 7 คน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 660 คน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน จากการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียน มัธยมศึกษาเอกชน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมินเพื่อรับรองรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ความเบ้ ความโด่ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามกรอบแนวคิด กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปประเมินความเหมาะสมของโมเดลโดยตรวจสอบจากค่าไคสแควร์ (χ^2) Comparative fit index (CFI), Root mean square error of approximation (RMSEA), Goodness of fit index (GFI), Normed fit index (NFI), Root mean square residual (RMR)

สรุปผล

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษา ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน เป็นความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น มีความได้เปรียบด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย ความได้เปรียบด้าน ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง คุณภาพการให้บริการ นวัตกรรมการแข่งขัน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.57$) ด้านความได้เปรียบด้านต้นทุนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.60$) รองลงมาคือ ด้านความได้เปรียบด้านความแตกต่าง ($\bar{X} = 4.37$, $SD = 0.57$) ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ($\bar{X} = 4.36$, $SD = 0.57$) ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.57$) และด้าน นวัตกรรมการแข่งขัน ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.56$) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่อิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี Chi-square = 632.22, $df = 305$, ค่า CMIN/DF = 2.07, ค่า NFI = 0.98, ค่า GFI = 0.95, ค่า RMSEA = 0.04, ค่า RMR = 0.01 ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลที่พัฒนาแล้วมีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ปัจจัยเอกลักษณ์ขององค์กร (IO) และปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (QA) อิทธิพลของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 33 ตัว โดยผ่านตัวแปรแฝง 8 ตัว มีสมการพยากรณ์ที่สามารถทำนายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันได้ร้อยละ 95 เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพล ผลเป็นดังนี้

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังปัจจัย ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) และปัจจัยเอกลักษณ์ขององค์กร (IO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาด อิทธิพล 0.32, 0.96, 0.68 และ 0.99 ตามลำดับ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกไปยังศักยภาพ

ทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน (EP) ด้วยขนาดอิทธิพล 0.51 และมีอิทธิพลรวม สูงที่สุด ที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP) ด้วยขนาดอิทธิพลรวม 0.83

2.2 ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน (EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.81

2.3 ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน (EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.69

2.4 ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยัง ปัจจัยศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP) ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (QA) และปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.29, 0.60 และ 0.47 ตามลำดับ ทั้งนี้ ยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกไปยังปัจจัยศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน (EP) ด้วยขนาดอิทธิพล 0.39 และยังพบว่า ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP) ด้วยขนาดอิทธิพลรวม 0.68

2.5 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน (EP) และปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.42 และ 0.28 ทั้งนี้ ยังมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกไปยังการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน (EP) ด้วยขนาดอิทธิพล 0.22 และยังพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) มีอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน (EP) ด้วยขนาดอิทธิพลรวม 0.64

2.6 ปัจจัยเอกลักษณ์ขององค์กร (IO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน (EP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.52

2.7 ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (QA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกไปยังปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.50

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก มี 4 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 การนำองค์การ

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- การวางแผนยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- แรงจูงใจในงาน
- วัฒนธรรมองค์การ

กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการความรู้

- องค์การแห่งการเรียนรู้
- เอกลักษณ์องค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 มาตรฐานโรงเรียน

- มาตรฐานวิชาการ
- โรงเรียนมาตรฐานสากล
- การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขต ภาคตะวันออก โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$, $SD = 0.14$) และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.33$) โดยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของรูปแบบสูงสุด คือ กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.83$, $SD = 0.15$) ส่วนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ของรูปแบบสูงสุด คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, $SD = 0.36$)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก โดยใช้กระบวนการเชิงคุณภาพ พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร (IO) และปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (QA)

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจะแยกเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ ความได้เปรียบด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง คุณภาพการให้บริการ นวัตกรรมการแข่งขัน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความได้เปรียบด้านต้นทุนด้านความได้เปรียบด้านความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านนวัตกรรมการแข่งขัน ตามลำดับที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต่าง ๆ จะเป็นความสามารถของโรงเรียนในการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความโดดเด่น ความแตกต่าง ความเป็นเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ เฉพาะตัวที่สังคมภายนอก คู่แข่งขัน และผู้ปกครองที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ อันนำมาซึ่งการครอบครองส่วนแบ่งหรือครองตลาดให้ได้มากที่สุด ตามศักยภาพของโรงเรียนที่มีอยู่ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างที่เด่นชัดให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้เสีย ส่งผลให้ผู้ปกครองใช้บริการตามมาในที่สุด ทั้งนี้ ต้องประกอบไปด้วยการวิเคราะห์คู่แข่งกันเพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินการของโรงเรียน สอดคล้องกับสุวิมล แม้นจริง (2552) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการในการแข่งขันทางธุรกิจ ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อทำการกำหนด ประเมินและคัดเลือกคู่แข่งกันจะได้นำไปวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด

ในขณะที่ ชีรยุส วัฒนาศุกโชค (2548) ได้อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันหลัก 3 ประการ คือ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง และความได้เปรียบจากการมุ่งเน้นบางส่วนของตลาด ทั้งนี้ คุณภาพของสินค้าของโรงเรียนก็คือนักเรียน ดังนั้น โรงเรียนต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนและบริการของตนให้เหมาะสมกับตลาด ผนวกกับเป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องสร้างความประทับใจ ที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจมุ่งสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันได้ สอดคล้องกับวิทยา ดำรงรังกุล (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึง ความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่งในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า พื้นฐานสำคัญ

ของความได้เปรียบทางการแข่งขันคือความเหนือในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองต่อผู้บริโภค

อย่างไรก็ตาม ปฟฤกษ์ อุตสาหกรรมกิจ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์และบริการได้ในตลาดทั่วโลก ดังนั้น ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน สิ่งสำคัญที่โรงเรียนต้องพิจารณาเป็นอันดับแรก ก็คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดการศึกษา ถ้าหากโรงเรียนพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ให้สูงกว่าคู่แข่งในตลาดธุรกิจทางการศึกษา ผู้ปกครองจะหันมาสนใจและใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ศักยภาพทางการแข่งขัน จึงสามารถกล่าวได้ว่า โรงเรียนนั้น ๆ สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพผลนั่นเอง สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1991) ที่ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนาให้นักเรียนให้มีเจตคติที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ในขณะที่ Hoy and Ferguson (1985) ให้แนวคิดในการพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนว่า คือ การที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้ ซึ่ง สุริยันทรัพย์ผล (2559) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนจะพิจารณาไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเจตคติที่ดีของนักเรียน ประกอบกับ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ ตลอดจนมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประสิทธิผลของโรงเรียนจะพิจารณาในภาพรวมทั้งระบบของโรงเรียนประกอบเข้าด้วยกัน

2. จากการพิจารณาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อ ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มี 7 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ปัจจัยเอกลักษณ์ขององค์กร (IO) และปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (QA) เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรที่มี กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งความแตกต่างในการดำเนินงาน การสร้างความแตกต่างในองค์กรเพื่อให้ปรากฏกับสายตาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองและนักเรียนที่จะเข้ามาเรียนในโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ต่าง ๆ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือการให้บริการด้วยคุณภาพ พร้อมกับประสานความสัมพันธ์

ที่ดีกับลูกค้า (Relationship with customer) เนื่องจากการให้บริการที่มีคุณภาพนั้นจะต้องเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ให้บริการและผู้รับบริการที่เป็นลูกค้า (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2546) ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่โดยใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าที่สุดมีการสูญเปล่าน้อยที่สุดโดยพิจารณาถึงอัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) อัตราการสูญเปล่า สิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรและค่าใช้จ่ายในการลงทุน ซึ่งประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลขแต่แสดงด้วยการบันทึกลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัดไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว และมีคุณภาพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2550; สมใจ ลักษณะ, 2547; Gibson et al., 1998)

ทั้งนี้ องค์กรควรจะนำเอานวัตกรรมมาใช้ เพื่อความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ คือ

1) คู่ความเป็นเลิศของบุคคล (Individual excellence) ความคิดของบุคคลก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยพลังความคิด นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มักเกิดจากปัจจัยบุคคลแต่ละคน กล่าวคือ ถ้าให้การส่งเสริมการเรียนรู้และศึกษาอบรมให้คนมีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เป็นการคิดแบบวิจารณ์ญาณและการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้ได้นวัตกรรมใหม่ขึ้นมา 2) คู่ความเป็นเลิศของทีมงาน (Teamwork excellence) การส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะบางครั้งไม่สามารถคิดได้ด้วยตนเองเมื่อมีกลุ่มเกิดขึ้น มีการพูด การฟัง การคิด การถาม การตอบ การเขียนและการปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าเกิดความคิดดี ๆ จากการประชุมระดมสมองการทำงานเป็นทีม แนวคิดทันสมัยเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ 3) คู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization excellence) การสร้างองค์กรที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ก่อให้เกิดนวัตกรรม มีดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เมื่อใดมีการเรียนรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent organization) เมื่อใดมีสติปัญญาความรู้ เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic organization) เมื่อใดมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม องค์กร 3I (Triple I organization) เมื่อใดมีข้อมูลข่าวสาร สติปัญญาและความคิด เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม องค์กรวิจัยและพัฒนา (Research and development organization) เมื่อใดมีการวิจัยและพัฒนาเมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม (เสนห์ จุ้ยโต, 2548)

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) เป็นการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเฉพาะซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะเฉพาะของผู้นำ โดยมีพฤติกรรมกรนำที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเมื่อเกิดสถานการณ์ในการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปผู้บริหารจะมีวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมโดยใช้สถานการณ์การนำเป็นแนวทางในการบริหารงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่ง ฌ็ญฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait theory) เป็นแนวคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น 2) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อม และสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่มีผู้กล่าวไว้ว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

ในขณะที่ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997) ได้มีการสรุปกรอบภาวะผู้นำจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่ม ผู้นำคือผู้เปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นผู้ที่การกระทำของเขาส่งผลต่อผู้อื่นมากกว่าการกระทำของผู้อื่นมีผลต่อเขา ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจหรือความสามารถของผู้อื่น ๆ โดยประสิทธิผลของภาวะผู้นำเกิดจากลักษณะของผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ประสิทธิผลที่ต้องการได้ สอดคล้องกับ Ratzburg (1999) ได้เสนอให้พิจารณาภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการ (Process) ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ ตัวผู้นำและผู้ตาม

ขณะเดียวกัน Dessler (1998) ยังได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่ง Yukl (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้งานวิจัยในครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ที่เป็นเช่นเพราะว่า พฤติกรรมของผู้นำและผลลัพธ์สุดท้าย หรือก็คือการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ศักยภาพทางการแข่งขันด้านต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การแข่งขัน

ตลอดจนประสบการณ์ของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน พบว่าการปรับตัวให้ทันตามสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ของผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จในสถานการณ์เช่นนี้แล้ว ก็จะเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้นำได้ในอนาคต สอดคล้องกับ Ma and Lai (2016) ที่ได้ทำการศึกษาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์งานพบว่า ปัจจัยหลัก 3 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน หนึ่งในนั้นก็คือ พฤติกรรมการบริหาร (Leadership behavior) ที่ประกอบไปด้วย ความใส่ใจในบุคลากร และความใส่ใจต่องาน

ส่วนประยงค์ ชูรัักษ์ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ส่วนพฤติกรรมบริหารที่มีอิทธิพลทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากการศึกษาของปิลัญ ภูมิพินาคม (2550) ที่ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบจากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.11

ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) เป็นการบริหารจัดการของผู้บริหารในการออกแบบเครื่องมือ ในการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความยั่งยืนและมั่นคง ของการคงอยู่และการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา การจูงใจในงานจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การจูงใจด้วยการบริหาร การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี รวมทั้งการสร้างสภาพจิตใจในงานให้เกิดขึ้น แรงจูงใจในงาน จึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตลอดจนบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้เกิดผลผลิตตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

โดยที่ภารดี อนันต์นาวิ (2551) และจอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจ อีกทั้ง ยังจะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มตามศักยภาพ เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีการตื่นตัว เกิดความคาดหวัง เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557) ได้กล่าวถึงการจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่าสนใจในการบริหารและปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเป็นสินค้าที่ทุกคนมีความต้องการจะมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวันคนเราต้องการแรงจูงใจ นอกจากนี้ วิเชียรวิทย์อุดม (2558) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่าเป็นการจูงใจเป็นสภาวะภายในซึ่งเป็นเหตุให้แต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาไปในทางที่แน่ใจว่าจะทำให้เป้าหมายสำเร็จลงได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการจูงใจเป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลมากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นผลดีต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น วันชัย ปานจันทร์ (2558 ก) ได้อธิบายประเภทของแรงจูงใจในทางจิตวิทยาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจของคนเราให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น คำชมเชย การยกย่องให้เกียรติ ฯลฯ 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือ สิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกตัวบุคคลที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจโดยมีสิ่งจูงใจนั้นเป็นเครื่องล่อใจภายนอกผลักดันให้บุคคลนั้นเกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นได้ เช่น การให้สิ่งของรางวัลตอบแทน การให้ใบประกาศเกียรติคุณ โล่หรัรางวัล เป็นต้น

ทั้งนี้ งานวิจัยในครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าแรงจูงใจในงานมีผลต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในโรงเรียน และเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในงานให้แก่บุคลากร และสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจถึงนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ และบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษา ในการที่จะทำให้เกิดผลผลิตตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540, หน้า 37) ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมที่สุด คือ บรรยากาศการส่งเสริมเกื้อหนุนให้บุคคลมีพฤติกรรม

เน้นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเน้นสัมฤทธิ์ผล และการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กร ในขณะที่ Akin and Demirel (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์กับความพึงพอใจในบริษัท โดยทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการตอบสนองต่ออัตลักษณ์ของบริษัทแห่งหนึ่ง จากผู้บริ โภค 485 คน ด้วยแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) พบว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational image) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในองค์กร (Relational satisfaction) มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการยอมรับอัตลักษณ์องค์กรมากขึ้น (Identification with organization) ซึ่งส่งผลต่อถึงประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์ขององค์กร (Mass communication) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-mouth communication) ในผู้บริ โภค รวมทั้งส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์กับบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ เช่นเดียวกับ Ma and Lai (2016) ได้ทำการศึกษาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์งาน พบว่า ปัจจัยหลัก 3 ประการ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ อัตลักษณ์องค์กร (Organizational identity) การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร (Perceive organizational support) และพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Leadership behavior) โดยอัตลักษณ์องค์กร ประกอบด้วย การรับรู้ว่าเป็นสมาชิกขององค์กร (Membership) ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) และความไม่แตกแยกจากองค์กร (Similarity) การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรประกอบด้วย ความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Satisfaction as a member of the organization) การรับฟังบุคลากร (Consideration of employee's goals and opinions) การมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี (Employee's well-beings) และความพึงพอใจต่องาน (Employee's satisfaction on the job) และพฤติกรรมกรรมการบริหารประกอบด้วยความใส่ใจในบุคลากร และความใส่ใจต่องาน

ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) คือ การผสมผสานและเพิ่มเติมเกณฑ์การบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ให้มีความก้าวหน้าทางการศึกษา โดยอาศัยกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะของนักเรียน หลักการจัดการเรียนรู้และกระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการให้บริการ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลอันเนื่องมาจาก ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิทยาการ สังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ดังนั้น องค์กรจะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรนั้นต้องมีอำนาจทางความรู้ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) จึงมีความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเร่งหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและความสามารถต่าง ๆ ดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่จะเติบโตเป็นคนไทย

ที่มีความคิดเป็นสากล มีความสามารถในการร่วมมือทำงานและแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ประเทศไทย สามารถดำรงอยู่ในเวทีนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบ่าเคียงไหล่ ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) เช่นเดียวกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2552) มีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน โดยมีจุดหมายความสำคัญอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ และมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล โดยหลักสูตรได้มุ่งเน้นความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนมีศักยภาพเทียบเคียงกับนานาชาติอารยประเทศ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้คนไทยก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก

ทั้งนี้ งานวิจัยในครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ที่เป็นเช่นนี้ เพราะ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การฝึกใช้ความคิดและแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจและสติปัญญาที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ได้กับการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) จึงเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) สอดคล้องกับราตรีศรีไพวรรณ และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์การ ส่วนสภาพอันพึงประสงค์ฯ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงานและกลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ

ในขณะที่ ธนภณ บุญพลอย (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การรับรู้และศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า 1) โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก คือ มีความรู้ทางวิชาการเป็นเลิศ มีทักษะด้านภาษา มีทักษะในการคิดขั้นสูง มีความสามารถในการผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีหลักในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ครูในโรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลมีการรับรู้ในการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนมาตรฐานสากลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการรับรู้มากที่สุดในด้านเป้าหมายคุณภาพของนักเรียน รองลงมาคือ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการจัดสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นสากลลงในหลักสูตรสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนศักยภาพครูในการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีศักยภาพด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนในสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นสากลมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นสากลตามลำดับ 3) ตัวแปรจำแนกการรับรู้ของครูในการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 50.55 จำแนกกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 85.2 ตัวแปรจำแนกการรับรู้ของครูที่ดีที่สุด คือ ตัวแปรคัมมีความเป็นครูที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนตัวแปรจำแนกศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 16.56 จำแนกกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 69.6 ตัวแปรที่จำแนกศักยภาพของครูที่ดีที่สุด คือ ตัวแปรคัมมีความเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

อย่างไรก็ตาม กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลจากการศึกษาพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 68 ตัวบ่งชี้ จาก 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของครู มี 3 องค์ประกอบย่อย 22 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมของครูมี 5 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านความเป็นผู้นำของครูมี 3 องค์ประกอบย่อย 19 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Chi-square} = 10.07, df = 15, P\text{-value} = 0.815, \text{GFI} = 0.997, \text{AGFI} = 0.988, \text{RMSEA} = 0.000, \text{RMR} = 0.00180$) 3) ผลการตรวจสอบ

ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถจำแนกกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำสูงจากกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล (SS) จึงส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก อันเนื่องมาจาก ผู้ปกครองจะมีการพิจารณาประสิทธิภาพในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชน ดังเช่นงานวิจัยของ Dan D. Goldhaber (1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โรงเรียนมัธยมของรัฐบาลและเอกชน: โรงเรียนทางเลือกคือคำตอบของปัญหาด้านผลผลิต โดยการศึกษาเป็นการหาคำตอบระหว่างโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน คือทางเลือกของนโยบายที่ส่งเสริมความสำเร็จให้กับนักเรียน โดยรูปแบบของความสำเร็จของโรงเรียนจะมีการพิจารณาโดยการคำนวณระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชน โดยความแตกต่างระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชนนั้น ผู้ปกครองได้นำมาพิจารณาในการเลือกโรงเรียน เพื่อผลประโยชน์ในด้านวิชาการที่นักเรียนจะได้รับ ซึ่งผลของการวิจัยไม่ได้แสดงว่าโรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพสูงกว่าโรงเรียนของรัฐ แต่แสดงให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนเอกชนมีความแตกต่างจากโรงเรียนของรัฐ สอดคล้องกับ Lubinski, Gulosino and Weitzel (2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทางเลือกของโรงเรียนและแรงจูงใจในการแข่งขัน โดยผลของการวิจัยแสดงให้เห็นถึงการสร้างแรงจูงใจในการแข่งขันจะมีผลต่อองค์กรที่มีความแตกต่างกันในด้านนโยบาย นอกจากนี้ ความหนาแน่นของประชากรก็มีส่วนสำคัญสำหรับโครงสร้างตลาดการศึกษา

ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) คือ การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมการตัดสินใจ ซึ่งเป็นรูปแบบของการตัดสินใจที่มีความเหมาะสมและมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากสภาพการบริหารจัดการแบบเดิม มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กรเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจและเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ มีการออกแบบวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมทำให้การขับเคลื่อนของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีระบบและขั้นตอนที่ดี นอกจากนี้ มีการนำกลยุทธ์การบริหารงานมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคตและในปัจจุบันยังเกิดการรวมตัวกันของบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เกิดความร่วมมือร่วมพลังร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรคงาน ร่วมกับทีมงาน ผู้บริหาร โรงเรียนดูแลสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่ความประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จนเกิดคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สอดคล้องกับ Watkins and Marsick (1993) ที่ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การนำเสนอวิธีการคิดใหม่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำถามการฟัง การพูดคุย ผลสะท้อน และทำให้เกิดความรู้สึกของประสบการณ์สำหรับบุคคลที่จะเรียนรู้ และการเรียนรู้ที่จะแบ่งปันกับผู้อื่นในทีมงานและนำไปใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในขณะที่ Senge (2006) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดหมายในระดับต่าง ๆ ที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ (Patterns of thinking) แลกเปลี่ยนความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ดังนั้น เมื่อการเรียนรู้ไม่มีจุดสิ้นสุด คนยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเพิ่มขึ้นองค์กรก็จะเติบโต และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ซึ่งดวงเดือน จันทรเจริญ (2558) ได้สรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างระบบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม มีการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีเป้าหมายขององค์กรร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองตลอดจนการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ศักยภาพทางการแข่งขันเป็นความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียน เกิดความคุ้มค่าในการบริหารงาน มีความได้เปรียบด้านความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม มีมาตรฐานและมีคุณภาพ การให้บริการที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการ และมีการสร้างนวัตกรรมการแข่งขันที่เน้นให้เกิดการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งและสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานในระยะยาวจึงสามารถกล่าวได้ว่า โรงเรียนนั้น ๆ สามารถบริหารจัดการได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ นฤมล บุญพิมพ์ (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์

ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 ในขณะที่ พัฒนะ สีหามุ (2553) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 และชวชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคกลางของประเทศไทย พบว่าปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทยโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.347 ($t = 6,334, p < .01$)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) เป็นการดำเนินการในการสร้างแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรเกิดมาตรฐานที่ดีในการทำงาน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลุ่มของค่านิยมหลักและความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกันและเข้าใจตรงกัน (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) ซึ่งสมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไป ในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และวัฒนธรรมหมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติ (ฉวีภูษพันธ์ เจริญนันท์, 2551)

อย่างก็ตาม พิชสิริ ชมพุกำ (2552) ได้แสดงความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับ ความสนใจในปัจจุบัน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovative organizational culture) เนื่องจากองค์กรต้องปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้เปรียบการแข่งขัน โดยคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดต้นทุน พนักงานในองค์กรกล้าคิด กล้าทำริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดซึ่งกันและกันอยู่เสมอ 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการ (Service oriented organizational culture) ที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ปฏิบัติงานจิตสำนึกการให้บริการลูกค้าแก่พนักงาน สร้างและรักษาค่านิยมการบริการแก่พนักงานทุกคนในองค์กร เพราะพนักงานทุกคน

ต้องมีลูกค้า ลูกค้าที่พนักงานต้องให้ความสำคัญประกอบด้วย ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก
 องค์กร ลูกค้าภายใน คือ พนักงานที่ใช้บริการหรือรับงานต่อกัน ส่วนลูกค้าภายนอก คือ
 บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการให้ความสำคัญแก่
 การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพขอให้บริการเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อสร้างและพัฒนา
 วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวได้ง่าย 3) วัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety organization culture)
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญมาก
 เพราะหากเกิดอุบัติเหตุใด ๆ ขึ้นมาแล้ว ย่อมสูญเสียหรือเสียหายหลายด้าน เช่น สูญเสียบุคลากร เสีย
 ค่าใช้จ่าย เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมความปลอดภัย
 ในการทำงาน จะประกาศนโยบาย กฎระเบียบ แนวทางหรือวิธีการทำงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึก
 เรื่องความปลอดภัยให้ฝังอยู่ในการทำงานของพนักงาน

ทั้งนี้งานวิจัยในครั้งนี้ ยังพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ส่งผลต่อ
 ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นเช่น
 เพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็น ค่านิยม ที่สาคคัญ โดยที่บุคลากรยึดถือร่วมกัน และใช้เป็นแนวทาง
 ในการปฏิบัติหน้าที่ นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอด
 และประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่้องค์กร ได้ตั้งขึ้นร่วมกัน เมื่อวัฒนธรรมมี
 ความ เข้มแข็งก็จะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายของ้องค์กร ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้แก่
 สมาชิกใน้องค์กร สอดคล้องกับ Cameron and Quinn (1999) และ Trompenaars and Hampden-
 Turner (2004) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรต้อง ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงหรือ
 การปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำ
 ้องค์กรกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม พนักงานผูกพันกันด้วยการทดลอง (Experiment)
 และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่้องค์กร รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย
 การเติบโตระยะยาวและค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จของ้องค์กรอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน
 (Unique) ผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ต้องการเป็นผู้นำในสินค้าและบริการ
 กระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่ม (Initiative) และมีอิสระ (Freedom) ในการทำงานเสนอสิ่งใหม่
 ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่้องค์กร รวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง้องค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าย
 มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบแมทริก (Matrix structure) ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น ให้อิสระแก่
 พนักงาน ให้อำนาจ และเป็นทางการน้อยของ้องค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อม
 ภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย ในขณะที่ Daft (2002)
 ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพ หากดำเนินเรื่องค่านิยม้องค์กร กลยุทธ์้องค์กรและ
 บริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรม้องค์กรขึ้น 4 แบบ หนึ่งในจำนวนนั้น

ก็คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ มีลักษณะที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขนักเรียนที่เพิ่มขึ้น ผลการดำเนินการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการผู้ใช้บริการพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ บุคลากรที่มีผลงานดี จะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกออกจากรางาน

ปัจจัยเอกลักษณ์ขององค์กร (IO) คือ การบริหารองค์กรที่มีกระบวนการจากภายใน องค์กรสู่ภายนอกองค์กรในด้านการสร้างความแตกต่างขององค์กรให้เกิดความโดดเด่น โดยเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นเป็นการจัดการกับเนื้อหาสาระงาน หรือขอบข่ายในงานของแต่ละบุคคล ให้มีความชัดเจนมีการบริหารจัดการองค์กรรวมทั้งการสร้างความรู้สึที่ดีต่อองค์กรของบุคคล โดยการสร้างความรู้สึที่ดีจะทำให้บุคคลเกิดความประทับใจในงาน เกิดความพึงพอใจอันส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานรวมทั้งการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สังคมภายนอกเพื่อสร้างการรับรู้ในภาพลักษณ์ที่เข้มแข็งขององค์กร ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า เอกลักษณ์ คือ ลักษณะที่เหมือนกันหรือมีร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ เมื่อองค์กรสร้างจุดมุ่งหมาย พันธกิจ และปรัชญาในการทำงานที่ชัดเจนแล้ว การปฏิบัติงานจะเกิดประสิทธิผลโดดเด่น แตกต่างจากองค์กรอื่น อย่างเห็นได้ชัด กลายเป็นจุดเด่นในเรื่องของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเกิดผลผลิต และการให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการในวงกว้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ma and Lai (2016) ได้ทำการศึกษาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์งาน พบว่า ปัจจัยหลัก 3 ประการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ อัตลักษณ์องค์กร (Organizational identity) การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร (Perceive organizational support) และพฤติกรรมการบริหาร (Leadership behavior) โดยอัตลักษณ์องค์กรประกอบด้วย การรับรู้ว่าเป็นสมาชิกขององค์กร (Membership) ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) และความไม่แตกแยกจากองค์กร (Similarity) การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรประกอบด้วยความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Satisfaction as a member of the organization) การรับฟังบุคลากร (Consideration of employee's goals and opinions) การมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี (Employee's well-beings) และความพึงพอใจต่องาน (Employee's satisfaction on the job) และพฤติกรรมการบริหารประกอบด้วยความใส่ใจในบุคลากร และความใส่ใจต่องาน เช่นเดียวกับ Akin and Demirel (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง

การประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์กับความพึงพอใจในบริษัท โดยทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการตอบสนองต่ออัตลักษณ์ของบริษัทแห่งหนึ่ง จากผู้บริโภครวม 485 คน ด้วยแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model: SEM) พบว่าภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational image) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในองค์กร (Relational satisfaction) มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการยอมรับอัตลักษณ์องค์กรมากขึ้น (Identification with organization) ซึ่งส่งผลต่อถึงประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์ขององค์กร (Mass communication) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-mouth communication) ในผู้บริโภครวม ทั้งส่งผลให้ปฏิสัมพันธ์กับบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ

ในขณะที่ Margolis and Hansen (2016) ได้อธิบายเอกลักษณ์องค์กร คือ ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร อัตลักษณ์องค์กรอาจมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ ลักษณะที่โดดเด่น คือกรอบในการทำงานของสมาชิกในองค์กรและทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ อีกทั้ง ปรัชญาและจุดมุ่งหมายจะมีความเกี่ยวข้องกับความคิดต่อองค์กร เช่นเดียวกับ Hatch and Schultz (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เอกลักษณ์คือความเข้าใจของสมาชิกในองค์กร ความรู้สึก ความคิดเกี่ยวกับองค์กรในภาพรวมเกี่ยวกับจุดเด่น คุณค่า และลักษณะองค์กร ในขณะที่ ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2557) ได้กล่าวถึงในลักษณะเอกลักษณ์ของสถานศึกษาไว้ว่าเป็นความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สถานศึกษากำหนดขึ้น โดยเป็นผลสะท้อนที่แสดงถึงความโดดเด่น ซึ่งมาจากความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา การที่กำหนดให้มีการประเมินเอกลักษณ์นั้น เพื่อต้องการให้สถานศึกษาต่าง ๆ ได้พิจารณา และทบทวนถึงปรัชญา ทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจในการก่อตั้งว่ามีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนหรือไม่ โดยให้ทุกสถานศึกษาได้กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละแห่งนั่นเอง

ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (QA) เป็นการบริหารจัดการในงานวิชาการของโรงเรียนให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย เหมาะสมกับการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายและมีมาตรฐาน ตลอดจนครูผู้สอนมีการดำเนินการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีระบบการนิเทศการศึกษาที่เข้มแข็งและมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งด้านงานวิชาการ สอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 2) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เช่นเดียวกับรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556, หน้า 215) ได้กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการเป็น

รูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาโดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) พัฒนาระบบการเรียนรู้อื่นๆ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาดังนั้น คุณภาพงานวิชาการ จึงเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาบริหารงานวิชาการ กำกับติดตามจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

และพันธกิจของโรงเรียน และทบทวนผลการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการบริหารงานวิชาการ

สอดคล้องกับภาววิดา ชาราศรีสุทธิ (2556, หน้า 35) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่าหมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้ฝึกปฏิบัติ ได้รับประสบการณ์และพัฒนาตนเองให้เกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร งานวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาบริหารงานวิชาการ เพื่อจัดกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร ในขณะที่เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, หน้า 10) ได้กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการว่าเป็นการพัฒนากิจกรรมและภารกิจทุกอย่างของสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะได้ทราบขีดความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาหรือไม่ โดยสามารถนำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที ตลอดจนให้ความสนใจแก่ผู้รับบริการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างชัดเจน (รติรัตน์ คล่องแคล่ว, 2560, หน้า 230) สอดคล้องกับการศึกษาของสุพัตรา ทรัพย์เสถียร (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประยุกต์ใช้โมเดลสมการ โครงสร้างกลุ่มพหุ พบว่า กระบวนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้บรรลุประสิทธิผลได้นั้น เป็นผลมาจากปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

เป็นสำคัญ โดยมีปัจจัยลักษณะของบุคลากร ปัจจัยด้านลักษณะของโรงเรียนและปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยรองลงมา ในขณะที่ ดุษฎี โยเหลา และคณะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยระดับบุคคลและระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์มีการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษาสูงสุด รองลงมาคือ การมุ่งใจสู่การประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้และความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาตามลำดับ ตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำทางความคิด และในการอธิบายความแปรปรวนของการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งสี่ขั้นตอน พบว่า ตัวแปรระดับบุคคลที่มีความสำคัญ คือ พฤติกรรมการสื่อสารและการรับรู้คุณลักษณะของการประกันคุณภาพ การศึกษาความแตกต่างของการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจากตัวแปรระดับบุคคลมากกว่าตัวแปรในระดับโรงเรียน

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) มีอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมมากที่สุด ที่ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ผ่านปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) ปัจจัยเอกลักษณ์ขององค์กร (IO) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน (CO) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมการบริหารของผู้นำองค์กร ต้องจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ตลอดจนพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตนเองและความเป็นเลิศขององค์กร โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับสมาชิก สร้างการสร้างสรรค์บรรยากาศ ให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และยกระดับความสามารถ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตบทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายหลักขององค์กร จะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน และเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดอิทธิพลทางตรงต่อและทางอ้อม ศักยภาพทางการแข่งขัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสามารถทำให้เกิดความร่วมมือร่วมกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรในองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะมีส่วนอย่างมากที่จะทำให้นักวิชาการในองค์กรเกิดเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยใช้กลยุทธ์ คือ การแบ่งปันความคิดเห็น การทำงานเป็นทีมร่วมกับความรู้แห่งตนและการวิสัยทัศน์ร่วม โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ให้เกิดมี

แนวคิดที่หลากหลาย ผสมผสานกับการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และจะทำให้ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนในที่สุด

ในด้านปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) พบว่า มีอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม รองลงมา จากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบต่าง ๆ เข้ามามีส่วนช่วย สนับสนุนและส่งเสริมการตัดสินใจในการบริหารจัดการ เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และ นักการศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์งาน ร่วมกับทีมงาน ผู้บริหาร โรงเรียนคุณแลสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่ความประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับนฤมล บุญพิมพ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของ โรงเรียนมัธยม สังกัดกลุ่มคอยสามหมื่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 พบว่า สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากซึ่งแสดงว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนเห็นความสำคัญของความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนทำให้มีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียนจนบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 ในขณะที่ พัฒนะ สีหามุ (2553) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดพื้นที่การศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11

3. จากการพัฒนา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการ แข่งขันของ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 กลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 คือ การนำองค์การ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้ 34 วิธีการดำเนินการ 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ มี 3 ตัวบ่งชี้ 28 วิธีการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) แรงจูงใจในงาน มี 4 ตัวบ่งชี้ 44 วิธีการดำเนินการ 2) วัฒนธรรมองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ 31 วิธีการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 คือ การจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ มี 4 ตัวบ่งชี้ 41 วิธีการดำเนินการ 2) เอกลักษณ์องค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ 9 วิธีการดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 คือ องค์กรคุณภาพ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพวิชาการ มี 5 ตัวบ่งชี้ 38 วิธีการดำเนินการ 2) โรงเรียนมาตรฐานสากล มี 3 ตัวบ่งชี้ 20 วิธีการดำเนินการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และเหตุผลต่าง ๆ สนับสนุน และเป็นหลักการที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มีความสามารถในการทำนายและตรวจสอบ และนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ภายใต้กรอบของแนวคิดการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน จึงมีความเหมาะสมในทุกองค์ประกอบของรูปแบบ และมีความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ในโรงเรียนโรงเรียนเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับแนวคิดของบุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 93) ที่ให้ความเห็นว่า รูปแบบที่จะนำไปใช้ประโยชน์สูงสุดต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายผลการทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ และแนวคิดของ Keeves (1988, p. 560) ที่นำเสนอลักษณะสำคัญของรูปแบบที่ดีว่า รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา และสามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed method research) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องชัดเจนและได้องค์ความรู้ ที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้ วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 1) สร้างกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ด้านการศึกษา ด้านการตลาด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา 3) สร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาเอกชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณ และจากการการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 (PMQA) 4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับ มัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์ที่มีความ เหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบของ Keeves (1988) ได้เสนอว่า การพัฒนารูปแบบต้องเริ่มจากการสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็น รูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ อาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ หลังจากนั้นจำเป็นที่จะต้อง ทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มี ประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน เอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความครอบคลุมการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นหลักการ แนวคิดและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของ โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ 245 การดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับสุนันทา แก้วสุข (2553, หน้า 87) ได้สรุปความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) หมายถึง รูป หรือข้อความที่กำหนดขึ้นเป็นหลักการ หรือแนวคิด วิธีการดำเนินงานบางอย่างที่แสดง ภาพตามความเป็นจริง หรืออธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในขณะที่ Tony (1995, p. 25) ได้วิเคราะห์รูปแบบการบริหารทางการศึกษาว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) โครงสร้างขององค์การ 3) สถาบันและสภาพแวดล้อม และ 4) ความเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม Bardo and Hartman (1982, pp. 70-71) กล่าวว่า รูปแบบเป็น สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ ง่ายต่อความทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียด ทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่ระบุว่ามีรูปแบบใด ๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมกับรูปแบบนั้น ๆ ควรมียุทธศาสตร์ ะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของ ผู้สร้างรูปแบบนั้นว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร

ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้าง ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งควรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในการพัฒนาโรงเรียนสู่ศักยภาพทาง

การแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมีการแข่งขันสูงระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกัน หรือแม้แต่กระทั่งโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล โดยผู้บริหารต้องดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างมากต่อการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน และยังส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานวางแผนหรือจัดโครงการ/ กิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ เป็นผู้นำในการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน ประเมินผล นิเทศ กำกับ ติดตาม พัฒนาตนเอง และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่ได้ กำหนดขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ Tidd, Bessant and Pavitt (2001) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร และสอดคล้องกับ Bovee et al. (1993, p. 468) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องอาศัยกระบวนการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร 2) ขึ้นกระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขึ้นส่งอิทธิพลต่อพลวัต หรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มหรือต่อวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ วรเดช จันทรศร (2551, หน้า 54) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมด้านความร่วมมือว่าผู้บริหาร องค์กร หรือผู้รับผิดชอบสูงสุดของนโยบายมีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันและการยอมรับให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในโครงการเป็นสำคัญและสัมฤทธิ์ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติจะให้ความสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก เนื่องจากศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา จำเป็นต้องรู้สภาพและบริบทของแต่ละโรงเรียนที่เป็นคู่แข่ง เนื่องจากการบริหารโรงเรียนต้องมีแรงกดดันทางการแข่งขัน (Competitive forces) จากคู่แข่งซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาในรูปแบบเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกำหนดคู่แข่ง (Identifying competitors) การประเมินคู่แข่ง (Evaluating competitors) และการเลือกคู่แข่ง

(Reaction patterns) เพื่อเป็นการสร้างข้อได้เปรียบ จึงควรพิจารณาถึงความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับโรงเรียนเอกชนบริเวณใกล้เคียง เพื่อที่จะทำให้สามารถวิเคราะห์ โอกาสในการครอบครองส่วนแบ่งหรือส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุดตามศักยภาพของโรงเรียนที่มีอยู่ โดยสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในสายตาของลูกค้าและผู้ปกครองกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก จึงไม่ได้เป็นรูปแบบตายตัว

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรรมการกำหนดคู่แข่งและศึกษาคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาสู่ตลาด มีวิธีการประเมินคู่แข่ง วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของคู่แข่ง เพื่อใช้ในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร ประกอบด้วย อะไร และจำนวนเท่าใด เป็นตัวกำหนด กลยุทธ์และองค์ประกอบของรูปแบบนั้น ๆ และสามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Keeves, 1988)

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากร ใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่แนวคิดใหม่ ทฤษฎีหรืออุปกรณ์ใหม่ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง อันนำไปสู่ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ยังต้องพิจารณา ปัจจัยด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปในคราวเดียวกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน

2. จากผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนสูงที่สุดคือ แรงจูงใจในงาน ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ควรมีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ในโรงเรียนนั้น เนื่องจากบุคลากรจะมีทัศนคติ ค่านิยมปทัสถาน

และความรู้สึกในการทำงานแตกต่างกัน สิ่งนี้จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญดี มีความพอใจ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สิ่งนี้จะทำให้โรงเรียนมีความก้าวหน้า และเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

3. จากผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก พบว่า ทุกกลยุทธ์ และองค์ประกอบและวิธีการดำเนินการของรูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงระบบและความเป็นเหตุผลของ กลยุทธ์และองค์ประกอบและวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ดังนั้น ในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ผู้บริหารควรศึกษาและดำเนินการใช้กลยุทธ์ในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ตามบริบทของตนเอง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ไปทำการวิจัยทดลองใช้จริงในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ควรทำวิจัยครอบคลุมถึงโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน หรือสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อยืนยันข้อค้นพบ หรือหาข้อแตกต่างจากการทำวิจัยในครั้งนี้

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2543). *แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กวรรณ จันทน์ผา. (2549). *การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนระดับช่วงชั้นที่ 1-2 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กษมา ทองเอื้อ. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กุศล ทองวัง. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(128), 34-48.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ขัตติยา ด้วงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คัมภีร์ สุดแท้ (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- จิตรารณณ์ ไยศิลป์. (2550). *การพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
 วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จรีพร ปิยะโสภากุล. (2556). *การศึกษาวรรณกรรมองค์กรของโรงเรียนคลองก้อยวิทยา
 อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนิสรา สุนทร. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 ของผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชลวิทย์ เกียรติจิตต์ และชัยวัชร พรหมจิตติพงศ์. (2554). การเตรียมความพร้อมของนิสิต
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อการเป็นประชาคมอาเซียน 2015. *วารสารสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 16(1), 65-66.
- ช่วงโชติ พันธุเวช. (2553). *ชุดคู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่คุณภาพ*.
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ชรรคมกมลการพิมพ์.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2546). *การตลาดบริการ (Service marketing)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์. (2555). *ผลการประเมินสมศ. รอบ 3*. เข้าถึงได้จาก
www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9550000085777
- ชาญณรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์. (2557). *อัตลักษณ์ผู้เรียน เอกลักษณ์สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ซีโน พับลิชชิ่ง
 แอนด์ แพคเกจจิ้ง.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). *เทคนิคการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐยา ลินตระกูลผล และวีรวิธ มาชะศิรินันท์. (2557). *หลักคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน*.
 กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- ณัฐรัฐ ธนชิติก. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด
 Balanced Scorecard (BSC)*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2558). *หลักการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- คุณฤ โยเหลา, อ้อมเดือน สดมณี, และวันเพ็ญ วรพงส์วงศา. (2545). *ปัจจัยระดับบุคคลและระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของครูสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์.*
- เดือนใจ รักษาพงษ์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.* คุณฤนิพนธ์การศึกษาคุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองพรรณ ปัญญาอุดมกุล. (2556, มกราคม-มิถุนายน). *กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน.* เข้าถึงได้จาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/4128>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนภณ บุญพลอย. (2556). *การวิเคราะห์การรับรู้และศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง. (2557). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ปรัชญาคุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุกโชค. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุกโชค. (2549). *108 แบรินต์แห่งองค์กรนวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: Bizbook.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาพักตร์ วงศ์มณีนิล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในศูนย์พลอยงาน อำเภอป่าไร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชดำเนินนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- นฤมล บุญพิมพ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, ราชภัฏการญจนบุรี.
- นันทวิษณุ ฉัตรบรรยงค์. (2554). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 6(1), 53-65.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- เนตรรุ่ง อยู่เจริญ. (2553). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพ การศึกษาของครูสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและ สถิติทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2552). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2558). การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจา ศิริผล. (2557). รูปแบบการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 10(1), 223-234.
- ปกรณ ปรียาภรณ์. (2546). การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- ปณิศา สัตยชานนท์. (2548). หลักการตลาด. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ปพฤกษ์ อุดสาหะวานิชกิจ. (2547). แนวคิดเกี่ยวกับฐานทรัพยากรของกิจการ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 9(3), 34-41.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2550). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชันในสถานศึกษา- ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ประยงค์ ชูรักษ์. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. คุยฎีนิพนธ์การศึกษาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิลัญญ์ ปฎิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุสดี พลสารมย์. (2541). *การศึกษาเชิงประจักษ์ของตัวแบบนวัตกรรมทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกในประเทศไทย*. คุยฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย ภาพันธ์. (2546). *การสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการ*. *วารสารวิชาการ*, 6(10), 2-9.
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒนะ สีหานุ. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พุลพงษ์ สุขสว่าง. (2556). *โมเดลสมการ โครงสร้าง*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พุดสุข หิงถานนท์. (2540). *การพัฒนาารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2547). *หลักการวิจัยทางการศึกษา*. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2545). *การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- การดี อนันต์นารี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

- ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ. (2556). *การบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มาลัย ปูฟ้า. (2558). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคัศครุณี จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เยาวดี เล็กกุล. (2553). *แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน พนมเบญจา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ.
- เยาวเรศ จิตต์ตรง. (2556). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รติรัตน์ คล่องแคล่ว. (2560). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียง*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังณี ชังชู. (2549). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ราตรี ศรีไพวรรณ และพฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสูงความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา. *วารสาร EAU Heritage Journal*, 3(2), 182-194.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2556). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา. *โรงเรียนมาตรฐานสากล*. (2558). เข้าถึงได้จาก www.un.ac.th/html/V_54/K-M_book55/IS1-3

- ละมัย ทুমพัฒน์. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์แห่งตนของนักเรียนช่วงชั้นที่ 4 โรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วรงค์ จันทรส. (2551). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะ ไปปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วรรณิศา ทีเพ็ญ. (2557). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเทศบาลบ้านศรีมหาธาตุ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วัชรินทร์ ปะนามะเก. (2558). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 5(2),?.*
- วันชัย ปานจันทร์. (2558 ก). *ภาวะผู้นำในองค์กร.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย ปานจันทร์. (2558 ข). *วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ.* กรุงเทพฯ: แอดทีฟ พรินท์.
- วารุณี ผดุงนทรารักษ์. (2548). *การศึกษาแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (X86 Brand) ของบริษัทฮิวเลตต์แพคการ์ด (ประเทศไทยจำกัด). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาผู้ประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- วิเชียร วิทญอุดม. (2552). *องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทญอุดม. (2558). *การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). *การบริการเพื่อความสำเร็จ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ทริม มีเดีย.
- ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์. (2550). *การบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษณินพนธ์ศึกษาศาสตรคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). *การบริหารการตลาดในยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร.* กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารการตลาดยุคใหม่ (Marketing management) ฉบับปรับปรุงใหม่ปี 2552*. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล. (2557). *หลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ศุภฤกษ์ รักชาติ. (2554). *การวิเคราะห์ความจำเป็นด้านความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์ โรงเรียนและกระบวนการกำหนดอัตลักษณ์ โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ศึกษา พัฒนาและการวิจัยตลาด. (2557). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการตลาด (Principle of marketing)*. ฉะเชิงเทรา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สก็อต เจฟเฟ และ โทบ. (2546). *ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจสำหรับการสร้างองค์กรยุคใหม่ (ณัฐพงศ์ เกศมาริช, แปล)*. กรุงเทพฯ: ชรรรมกมลการพิมพ์.
- สจิวรรณ ทรรพวสุ. (2555). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการจัดการคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สนธิรัก เทพรณู และคณะ. (2548). *การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ.
- สมจิตร ล้วนจำเริญ และคณะ. (2557). *หลักการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมจินตนา คู่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมใจ ลักษณ์ะ. (2547). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ อัสวริชปีติ. (2557). *เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักการตลาด*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีการบิน.
- สมยศ นาวิการ. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาใหม่ 2552-2555*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2539). *แนวโน้มของการศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในอนาคต*. ม.ป.ท.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สวัสดิ์ สุคนธรังสี. (2520). โมเดลการวิจัย: กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. *พัฒนาบริหารศาสตร์*, 17(206), 206-207.
- สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนา และตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). *การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางการดำเนินงาน โรงเรียน มาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม แห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)*. เข้าถึงได้จาก www.spr.ac.th/web/ebook/pdf/s_plan/pdf.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2558). *เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2554). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2551). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค.

- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2551). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษา
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มสัดส่วนจำนวนนักเรียนในการจัดการศึกษาของเอกชน.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สิรินพร วิทิตสุภากุล. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนันทา แก้วสุข. (2553). รูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาที่ผ่านการประเมิน
ในระดับดี: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพรรณิ อินทร์แก้ว. (2553). หลักการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ทริปเฟล็ด.
- สุพัตรา ทรัพย์เสถียร. (2546). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการประกันคุณภาพ
ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การประยุกต์ใช้โมเดลสมการ โครงสร้าง
กลุ่มพหุ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรวุฒิ พวงจำปา. (2547). การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริยัน ทรัพย์ผล. (2559). ปัจจัยด้านองค์การและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการ
บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลุ่มน้ำโขงภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน.
ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริศักดิ์ แสงจันทร์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการบริหารกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน
ลาว. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 9(2), 47-57.
- สุวิมล แม้นจริง. (2552). การจัดการการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2548). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี: สำนักวิชาการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสรี ชัดเข้ม. (2538). แบบจำลอง. ม.ป.ท.

- อภิญา แจ่มแจ้ง. (2551). *วัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการศึกษาระดับปริญญาโทและการศึกษาต่อเนื่อง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อภิญา เฟื่องฟูสกุล. (2543). *แนวความคิดหลักทางสังคมวิทยาเรื่องอัตลักษณ์*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- อภิญา เฟื่องฟูสกุล. (2546). *อัตลักษณ์ (Identity) การทบทวนทฤษฎี และกรอบแนวคิด*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อภิรัตน์ ทรัพย์ชนมัน. (2554). *อิทธิพลของส่วนประสมในการดำเนินงานทางการตลาด และภาพลักษณ์โรงเรียนที่มีต่อความภักดีของผู้ปกครองโรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). *ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลอง หรือ โมเดล*. *วารสารเศรษฐศาสตร์*, 16(12), 2-5.
- อุทิศ ศิริวรรณ. (2549). *การจัดการการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). *วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Aaker, D. A. (2005). *Strategic market management*. New York: John Wiley.
- Adams, J. S. (1963). Towards on understanding of inequity. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 142-A.
- Akın, E., & Demirel, Y. (2011). An empirical study: Are corporate image relation satisfaction and identification with corporate influential factors on effectiveness of corporate communication and consumer retention. *European Journal of Social Sciences*, 23(1), 423-A.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). *Organizational identity, in cummings, Research in Organizational Behaviour* 7. n.p.
- Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs, Organization Behavior and Human Performancem*, 4. n.p.
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 1-16.

- Arbuckle, J. L. (2001). *Amos 6.0 user's guide*. Chicago: Small Waters.
- Argyris, C. (1997). *Organizational learning: Theory, method and practices*. Boston: Addison Wesley.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing: An introduction* (8th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban sociology: A systematic introduction*. New York: F. E. Peacock.
- Barnett, W. D. (1999). An empirical study of the learning organization model in information technology enabled process improvement. *Dissertation Abstracts International*, 46(1), 2119-A.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1997). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Black, S., & Porter, L. (2000). *Management: Meeting new challenges*. New York: Prentice-Hall.
- Bollen, K. A. (1989). *Structure equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bovee, C. L. et al. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bretherton, P., & Chaston, I. (2005). Resource dependency and SMEs strategy: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 274-298.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organizational theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. MA: Addison-Wesley.
- Chuck, W. (2008). *Effective management: A multimedia approach* (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Cotae, F. F. (2010). Looking at the link between leadership, organizational learning and the internationalization sigmoid. *Global Management Journal*, 2(1), 5-18.
- Daft, R. L. (1997). *Essential of organization theory and design*. Ohio: South-Western College.
- Daft, R. L. (2002 a). *Management* (6th ed.). Washington, DC: Author.
- Daft, R. L. (2002 b). *The leadership experience* (2nd ed.). Mason, OH: South-Western.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. MA: Addison-Wesley.
- De Geus, P. (1997). *The living company*. Boston: Harvard School Press.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21st ed.* century. New Jersey: Prentice-Hall.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, A. D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage.
- Eisner, E. W. (1976). *The education imagination*. New York: Macmillan.
- Evan, M. Q. (1970). *The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship*. Organization Behavior and Human Performance.
- Faul, F. et al. (2007). G*Power3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral and biomedical sciences. *Behavioral Research Methods*, 39, 175-191.
- Fehr, E., & Falk, A. (1999). Wage rigidity in a competitive incomplete contract market. *Journal of Political Economy*, 107, 106-134.
- Fisk, R. S. (1972). *The administration and management of small college*. University of California: Davis.
- Gephart, M. A., & Marsick, V. J. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organization: Behavior, structure, process* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gioia, D. A. et al. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55, 1-46.
- Goldhaber, D. D. (1996). Public and private high schools: Is school choice an answer to the productivity problem. *Economics of Education Review*, 15(2), 93-109.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison Wesley Comp.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Handy, C. (1991). *Gods of management: The changing work of organizations*. London: Business Books.
- Harvey, D. (1995). Globalization in question. *Rethinking Marxism*, 8(4), 257.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Herzberg, F. et al. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, No. 3, 321-338.
- Hoy, W. K., & Ferguson, J. (1985). A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness of schools. *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 117-134.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory research and practice* (4th ed.) New York: Harper Collins.
- Hu, & Bentler. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1989). *Management: principles and functions*. Homewood, IL, BPI/ Irwin.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Keeves, P. J. (1988). *Education research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principle marketing* (12th ed.). United States: Prentice-Hall.
- Leary, K. D., & Wilson, G. T. (1987). *Behavior therapy* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lie, M., & Lomax, R. G. (2005). The effect of varying degrees of nonnormality in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12, 1-27.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

- Linderman, R. H., Merenda, P. F., & Gold, R. Z. (1980). *Introduction to bivariate and multivariate analysis*. Glenview, Illinois: Scott, Foreman.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (2002). *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Pearson Education.
- Lubienski, C., Gulosino, C., & Weitzel, P. (2009). School choice and competitive incentives: Mapping the distribution of educational opportunities across local education markets. *American Journal of Education, 115*(4), 601-647.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Administrational administration: Concept and practices* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth/ Thomson Learning.
- Ma, K. L., & Lai, I. K. W. (2016). *Framework development for workforce perception on organizational identity as antecedent for job satisfaction and behavioral reactions*. Retrieved from http://www.ibrarian.net/navon/paper/FRAMEWORK_DEVELOPMENT_FOR_WORKFORCE_PERCEPTION_ON.pdf?paperid=11393050
- MacCallum, R. C., Wegener, D. T., Uchino, B. N., & Fabrigar, L. R. (1993). The problem of equivalent models in applications of covariance structure analysis. *Psychological Bulletin, 114*, 185-199.
- Macshane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Margolis & Hansen. (2016). *A model for organizational identity: Exploring the path to sustainability during change*. Retrieved from <http://www.sheilamargolis.com/wpcontent/uploads/2010/02/AmodelforOrganizationalIdentity.pdf>.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: achieving strategic through a commitment to learning* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey.
- McShane, S. L., & VonGinow, M. A. (2009). *Organizational behavior essentials* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *“Organization culture” in organization behavior*. Houghton: Mifflin.
- O’Leary, K. D., & Wilson, G. T. (1987). *Behavior therapy* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education* (4th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Patter, C. H. (1986). *Theories of counseling and psychotherapy*. New York: Harper & Row.
- Phillips, B. (2003). A four-level learning organization benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10(2), 98-105.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2005). *The competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, R. J. (1975). *Behavior in organization*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Robbin, S. P. (1997). *Organization theory: Structure design and applications* (3rd ed.). Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Robin, J. (1997). *Global business strategy*. Prentice Hall.
- Robert, H., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). *what we know about leadership: Effectiveness and personality*. America Psychologist.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Samuel, C., & Certo, T. S. (2006). *Modern management: Concepts and skills* (12th ed.). University of Colorado: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1988). *Supervision human perspectives* (4th ed.) New York: McGraw-Hill.

- Shermerhern. (2004). *Organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Shermerhora. (2002). *Management* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Stogdill, R. M. (1948). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Stuart, H. (1993 a). Diaspora and the detours of identity. In Kathryn (Ed.), *Identity and difference* (pp. 299-343). London: Woodward.
- Stuart, H. (1993 b). *Representation: Cultural representations and signifying practices*. London: Sage.
- Tenko, R., & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling* (2nd ed.) New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation* (2nd ed.). Chichester: John Wiley and Sons.
- Tony, D. (1995). Distance training. In K. Desmond (Ed.), *Theoretical principles of distance education*. London: Routledge.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people across cultures*. Oxford: Capstone.
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: Wiley.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 272-280.
- Wiles, K. (1953). *Supervision for better school: The role of the official leader in program development* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan. (1995). Match between human resources and strategy among NCAA baseball team. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1,052-1,074.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizational* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
- แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรม
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม (Focus group)

(สำเนา)

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา โทร ๒๐๕๒

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว๘๐๑

วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม

ด้วยนางสาวสลิลรัตน์ พลอยประดับ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธงามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(สำเนา)

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา โทร ๒๐๕๒

ที่ ศธ ๖๒๑๘/วส๐๑

วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.วิโรจน์ ชมภู

ด้วยนางสาวสลิลรัตน์ พลอยประดับ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธงามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(สำเนา)

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา โทร ๒๐๕๒

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว๘๐๑

วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวนิชตระกูล

ด้วยนางสาวสลิรัตน์ พลอยประดับ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธงามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว๖๘๑

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

ตำบลแสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.วัลยา ภูมิภักดีพรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวสลิตรัตน์ พลอยประดับ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๓๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๖๑-๕๖๒-๘๕๒๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว๖๘๑

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

ตำบลแสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.พัชรี ศรีอยสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวสลิตรัตน์ พลอยประดับ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศรีสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศรีสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๖๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๖๑-๕๖๒-๘๕๒๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว๘๘

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

ตำบลแสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวสลิรัตน์ พลอยประดับ นิตยระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับ
มัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก
เป็นประธานกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่ออำนวยความสะดวก
สะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอน
การพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๕๔๘๓ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๓๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๖๑-๕๖๒-๘๕๒๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/วส๘๘

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

ตำบลแสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวสลิรัตน์ พลอยประดับ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๗๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๖๑-๘๖๒-๘๕๒๕

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

1. ดร.ครรชิต วรรณษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตราด
2. ดร.เพชรรัชต์ แก้วสุวรรณศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว เขต 2
3. ดร.ศุภยดี บุตรเนียม ผู้อำนวยการสายมิตรศึกษา
4. ดร.สติเวน ชนะกิติเกียรติศักดิ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนมารีวิทย์ พัทยา
5. ดร.สุรกิจ ศรีสรานุกุลวงศ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง
6. นายประยูร พูลทรัพย์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสำเร็จวิทยา จังหวัดสระแก้ว
7. นายยิ่งยศ จิตรประวัติ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสมคิดจิตต์วิทยา จังหวัดชลบุรี

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. นายประยูร พูลทรัพย์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสำเร็จวิทยา จังหวัดสระแก้ว
2. นายยิ่งยศ จิตรประวัติ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสมคิดจิตต์วิทยา จังหวัดชลบุรี
3. ดร.เพชร ชินบุตร กรรมการบริหาร โรงเรียนศรีสุวิทย์ จังหวัดชลบุรี
4. ดร.ศุภยดี บุตรเนียม ผู้อำนวยการ โรงเรียนสายมิตรศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี
5. ดร.นิอร ศรีสุนทร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2

6. ดร.ชยาริศ กัณหาศึกษานิเทศก์ สำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
7. ดร.สุชาติ มานิตย์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 17

8. ดร.สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีเมืองชลบริหารธุรกิจ
9. นางสาวนิตา เดชจินดา ครู โรงเรียนสมคิดจิตต์วิทยา จังหวัดชลบุรี
10. ดร.รติรัตน์ คล่องแคล่ว ครู โรงเรียนสำเร็จวิทยา จังหวัดสระแก้ว
11. นายภูมิต ศรีชัย ครู โรงเรียนสำเร็จวิทยา จังหวัดสระแก้ว
12. นายจิระศักดิ์ พิทักษ์สงคราม ครู โรงเรียนคาราจารัส จังหวัดฉะเชิงเทรา

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2560
 โรงเรียน.....จังหวัด.....
 (เพื่อประกอบการจัดทำคู่มือฯ เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ
 เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาค
 ตะวันออก)

1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้บริหาร.....วุฒิการศึกษา.....
 อายุ.....ปี ระยะเวลาในการบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหาร.....ปี
 ระยะเวลาในการบริหารงานโรงเรียนนี้.....ปี ขนาดของโรงเรียน.....
 ปัจจุบันมีครู จำนวน.....คน มีนักเรียนจำนวน.....คน ได้รับการรับรองมาตรฐาน
 มาตรฐานด้านการศึกษา.....เมื่อปี พ.ศ. (อื่น ๆ/ระบุ
 ประเภท และ ปี พ.ศ.)

1.1.....

1.2.....

1.3.....

1.4.....

2. รูปแบบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการ
 แข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก โดยประเด็นสำคัญมี
 รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ตัวบ่งชี้ 1ความได้เปรียบด้านต้นทุน 2ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง
 3 คุณภาพการให้บริการ และ 4 นวัตกรรมการแข่งขัน ซึ่งเป็นศักยภาพทางการแข่งขัน

ของโรงเรียนเอกชน ท่านคิดว่ามีตัวบ่งชี้เพิ่มเติมจากนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

2.2 โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษามีการดำเนินการเพื่อสร้างให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการบริหารงาน

.....

2.3 โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษามีการบริหารงานอย่างไรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อศักยภาพของโรงเรียน

.....

2.4 การบริหารวัฒนธรรมภายในองค์กรเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการบริหารจัดการ โรงเรียน

.....

2.5 การสร้างเอกลักษณ์องค์กรมีความสำคัญอย่างไรและทางโรงเรียนมีวิธีการสร้างเอกลักษณ์องค์กรอย่างไร

.....

2.6 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ทางผู้บริหารและโรงเรียนมีการดำเนินการและบริหารจัดการอย่างไร

.....

2.7 รูปแบบการบริหารงานด้านวิชาการ โรงเรียนมีการดำเนินการและบริหารจัดการอย่างไร

.....

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของ
โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

(STRATEGIC ADMINISTRATION MODEL FOR ENHANCE POTENTIAL OF
SECONDARY PRIVATE SCHOOLS COMPETITION IN EAST REGION.)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถาม ครูผู้สอน ในโรงเรียนเอกชน ระดับ
มัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก
เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของ
โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา
ในเขตภาคตะวันออก

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน
ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การบริหารเชิงกลยุทธ์
สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขต
ภาคตะวันออก มี 7 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน
4. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในงาน
5. ปัจจัยด้านเอกลักษณ์องค์กร
6. ปัจจัยด้านคุณภาพงานวิชาการ
7. ปัจจัยด้านกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

3. คำตอบของท่าน จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น งานวิจัยครั้งนี้เป็นการ
สรุปผลโดยภาพรวม ดังนั้น ผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ผู้บริหาร ครู

นักเรียน ผู้ปกครอง และการเมืองการปกครอง แต่ประการใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบแบบสอบถามอย่างอิสระโดยไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม

4. การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านกรอกข้อมูลทุกข้อ ตามข้อเท็จจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัย (ซองที่แนบมาพร้อมนี้) ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวสลิลรัตน์ พลอยประดับ

นิติระดับปริญญาเอก

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร 061-9628929

คำชี้แจงแบบสอบถาม รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับ ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่าท่านมีความเห็นด้วยมากน้อยเพียงใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว(กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) ซึ่งแต่ละข้อมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการดำเนินการ ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการดำเนินการ ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการดำเนินการ ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการดำเนินการ ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการดำเนินการ ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

ข้อ	ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
ความได้เปรียบด้านต้นทุน							
1.	ใช้งบประมาณและสถานที่ของตนเอง ในการสร้าง และจัดตั้งโรงเรียน และ โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง นักเรียนเดินทางไปโรงเรียนได้สะดวก						1. <input type="checkbox"/>
2.	มีชื่อเสียงด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ มาอย่างยาวนาน						2. <input type="checkbox"/>
ความได้เปรียบด้านความแตกต่าง							
3.	ผู้บริหารและครูจัดบริการให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่มีพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมต่อการเป็นผู้เรียน						3. <input type="checkbox"/>
4.	มอบความแตกต่างให้กับผู้ปกครอง ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการบริการที่เป็นเลิศ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น รวมทั้งผ่านเกณฑ์(สมศ.) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน(O - NET)สูง						4. <input type="checkbox"/>

ข้อ	ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
คุณภาพการให้บริการ							
5.	บริหารความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง อย่างเป็นระบบ ชัดเจนและสม่ำเสมอจนทำให้ ผู้ปกครองกล่าวถึงโรงเรียนในแง่ดีเสมอมา						5. <input type="checkbox"/>
6.	เข้าใจและรู้จักผู้ปกครอง จึงสามารถดำเนินการสนองตอบตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้ปกครอง ได้ เป็นอย่างดี						6. <input type="checkbox"/>
7.	มีสถานที่ ทำเล ที่ตั้งที่เหมาะสม เป็นการอำนวยความสะดวกในด้านเวลา และความคล่องตัวในการเดินทาง สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปกครองเป็นอย่างดี						7. <input type="checkbox"/>
นวัตกรรมการแข่งขัน							
8.	ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อได้มาซึ่ง นวัตกรรม มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน						8. <input type="checkbox"/>
9.	ครูมีความสามารถในการใช้ความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จนเกิดความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น						9. <input type="checkbox"/>
10.	ให้ความสำคัญกับครูในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน						10. <input type="checkbox"/>
ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน							
11.	ได้รับรางวัลจากการแข่งขันความสามารถทางวิชาการ						11. <input type="checkbox"/>
12.	นักเรียนสามารถแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด						12. <input type="checkbox"/>
13.	ได้รับประกาศเกียรติคุณ ประกาศนียบัตร โล่รางวัลหรือรางวัลดีเด่นด้านวิชาการ						13. <input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....						
ลักษณะเฉพาะของผู้นำ							
14.	เอาใจใส่ต่อการบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น ๆ และได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน						14. <input type="checkbox"/>
15.	ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครูอยู่เสมอ โดยให้ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						15. <input type="checkbox"/>
16.	มีความคิดเชื่อมโยง มอง และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในภาพรวม ได้ชัดเจน						16. <input type="checkbox"/>
พฤติกรรมกรนำ							
17.	มีการวางแผนและจัดระบบการทำงานในโรงเรียนที่ชัดเจน						17. <input type="checkbox"/>
18.	เป็นผู้นำในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานวิชาการ						18. <input type="checkbox"/>
19.	พัฒนาและส่งเสริมให้ครูเป็นแกนนำทางวิชาการ โดยส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานด้านวิชาการ						29. <input type="checkbox"/>
20.	มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง						20. <input type="checkbox"/>
สถานการณ์กรนำ							
21.	ให้ความสำคัญกับครูในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร						21. <input type="checkbox"/>
22.	นำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือจัดโครงการ หรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน						22. <input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
สถานการณ์การนำ							
23.	พัฒนาเป้าหมาย เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนในทุกช่วงชั้น ตามสถานการณ์ของหลักสูตรที่เปลี่ยนไป						23. <input type="checkbox"/>
24.	ส่งเสริม ให้ครูการจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้นข้อมูลในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง เพื่อพร้อมรับสถานการณ์ ไทยแลนด์ 4.0						24. <input type="checkbox"/>

2. ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
นวัตกรรมการตัดสินใจ							
25.	นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารสถานศึกษา มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ และงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด						25. <input type="checkbox"/>
26.	พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่กับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา						26. <input type="checkbox"/>
27.	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า และเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้						27. <input type="checkbox"/>
28.	มีกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในโรงเรียนได้รับการชี้แจง และสื่อสารในเรื่องนโยบาย ICT อย่างสม่ำเสมอ						28. <input type="checkbox"/>

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
การสร้างวิสัยทัศน์							
29.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การร่วมกัน						29. <input type="checkbox"/>
30.	บุคลากร ร่วมกันวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน						30. <input type="checkbox"/>
31.	บุคลากร มีความรัก และผูกพันกับวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน						31. <input type="checkbox"/>
32.	บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ ร่วมกันกำหนด						32. <input type="checkbox"/>
การสื่อสารแบบ 360 องศา							
33.	บุคลากรได้รับข้อมูล เกี่ยวกับนโยบาย ต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนมี เป้าหมายในการดำเนินการ						33. <input type="checkbox"/>
34.	ประชาสัมพันธ์ และสื่อสารกับผู้ปกครอง อย่างเป็นระบบ ชัดเจน และสม่ำเสมอ ในการดำเนินการตามนโยบายด้านต่าง ๆ เพื่อให้ ผู้ปกครองทราบถึง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน						34. <input type="checkbox"/>
35.	บุคลากรได้รับข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อใช้ในกระบวนการ จัดการเรียนการสอนของนักเรียน						35. <input type="checkbox"/>
36.	บุคลากรมีความรัก ความเข้าใจมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน						36. <input type="checkbox"/>
กลยุทธ์การบริหาร							
37.	ใช้แผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ โรงเรียนเพื่อการบริหารงาน ที่มีคุณภาพ						37. <input type="checkbox"/>
38.	กำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามเกณฑ์การ ประเมินของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อรองรับการประเมินจาก หน่วยงานภายนอก (สมศ.)						38. <input type="checkbox"/>

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....						
กลยุทธ์การบริหาร							
39.	พัฒนาและปรับปรุง การบริหารจัดการ โรงเรียน ตลอดจนกิจกรรมการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง เพื่อความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการดำเนินงาน						39. <input type="checkbox"/>
40.	ประเมินผล นิเทศ กำกับ ติดตาม และสรุปผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ อย่างต่อเนื่อง						40. <input type="checkbox"/>
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ							
41.	บุคลากรทุกคน ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน ร่วมกับทีมงาน						41. <input type="checkbox"/>
42.	แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่ ความประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น						42. <input type="checkbox"/>
43.	สนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร เพื่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของผู้เรียน						43. <input type="checkbox"/>
44.	สร้างความสุขในการทำงาน						44. <input type="checkbox"/>

3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
มุ่งความสัมพันธ							
45.	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่บุคลากรสนใจโดยอิสระ เพื่อใช้ในการพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานมากขึ้น						45. <input type="checkbox"/>
46.	ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ในเรื่องการพัฒนาผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์						46. <input type="checkbox"/>
47.	ส่งเสริม และอำนวยความสะดวก ให้ครูจัดแผนการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับแผนการประกันคุณภาพการศึกษา						47. <input type="checkbox"/>
48.	จัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้การจัดการเรียนการสอนของครู ให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร						48. <input type="checkbox"/>
มุ่งการเปลี่ยนแปลง							
49.	มอบหมายงานโดยกำหนดแนวทางและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบการทำงานด้วยตนเอง						49. <input type="checkbox"/>
50.	พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาการศึกษา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						50. <input type="checkbox"/>
51.	ส่งเสริม ให้มีความคิดริเริ่ม ที่ถูกต้อง และคิดเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก						51. <input type="checkbox"/>
52.	มีผลงานทางวิชาการของครู เช่นงานวิจัย เอกสารการสอน แผนการสอน สื่อการสอน และนวัตกรรมอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้จนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน						52. <input type="checkbox"/>
มุ่งการตลาด							
53.	ให้ความสำคัญกับครูในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร						53. <input type="checkbox"/>

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแข่งขัน	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
54.	ตรวจสอบ ทบทวนทุกโครงการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มโครงการระหว่างโครงการ และสิ้นสุดโครงการ						54. <input type="checkbox"/>
55.	นำผลการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษามาเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ						55. <input type="checkbox"/>
56.	ใช้เครื่องมือตรวจสอบคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุม และมีคุณภาพ						56. <input type="checkbox"/>
มุ่งความสำเร็จ							
57.	โรงเรียนนำเป้าหมายมากำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ						57. <input type="checkbox"/>
58.	โรงเรียนมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งประกอบด้วยมีโบนัสประจำปีให้กับครูที่มีผลงานบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน						58. <input type="checkbox"/>
59.	พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับศักยภาพของสถานศึกษา ผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น						59. <input type="checkbox"/>
60.	พัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี การวัดผลประเมินผลเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายในระยะยาว						60. <input type="checkbox"/>

4. ปัจจัยแรงจูงใจในงาน

ข้อ	แรงจูงใจในงาน	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
การจูงใจด้วยการบริหาร							
61.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน						61. <input type="checkbox"/>
62.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา						62. <input type="checkbox"/>
63.	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้ ครูแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน						63. <input type="checkbox"/>
64.	ยืดหยุ่นเวลาในการส่งงานของคณะครู เมื่อพบว่าภาระงานของครูมีจำนวนมากจนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน						64. <input type="checkbox"/>
คุณภาพชีวิตในการทำงาน							
65.	ช่วยเหลือครูให้ได้รับสิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่าง ๆ						65. <input type="checkbox"/>
66.	ช่วยเหลือคลายแก้ปัญหาคัดแย้งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของครู อย่างสม่ำเสมอ						66. <input type="checkbox"/>
67.	พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อช่วยลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน						67. <input type="checkbox"/>
68.	จัดอาคารสถานที่ถูกสุขลักษณะเป็นระเบียบและปลอดภัย						68. <input type="checkbox"/>
ความพึงพอใจในงาน							
69.	จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน และจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ						69. <input type="checkbox"/>
70.	จัดสวัสดิการที่ดี เพื่อช่วยส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร						70. <input type="checkbox"/>
71.	คำนวณค่าตอบแทนจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน						71. <input type="checkbox"/>
72.	จัดครูผู้สอนสอน ตรงตามวิชาเอก กำหนดนโยบาย และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูนำไปปฏิบัติตามได้						72. <input type="checkbox"/>

5. ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร

ข้อ	เอกลักษณ์องค์กร	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
ขอบข่ายในงาน							
73.	หมุนเวียนงาน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน						73. <input type="checkbox"/>
74.	บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามนโยบายที่ตั้งไว้						74. <input type="checkbox"/>
75.	ประชุม ชี้แจง เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน						75. <input type="checkbox"/>
76.	กำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน						76. <input type="checkbox"/>
การบริหารและความรู้สึกต่อองค์กร							
77.	บุคลากรมีความรัก ความเข้าใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อกันและทุ่มเทในการปฏิบัติงานในองค์กร						77. <input type="checkbox"/>
78.	บริหารงานที่มีประสิทธิภาพบุคลากรจึงปฏิบัติงานด้วยความแข็งขันไม่ย่อท้อ แม้จะมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นก็ตาม						78. <input type="checkbox"/>
79.	บุคลากรภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ และมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทุ่มเททำงานให้โรงเรียนอย่างเต็มที่						79. <input type="checkbox"/>
80.	บุคลากรเห็นด้วยกับนโยบายและแนวทางในการทำงานของโรงเรียน จึงสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุวัตถุประสงค์						80. <input type="checkbox"/>
การนำเสนอภาพลักษณ์							
81.	ผู้รับบริการ ให้การยอมรับในวงกว้าง และสามารถรักษานักเรียนเดิม และเพิ่มจำนวนนักเรียนใหม่อย่างต่อเนื่อง						81. <input type="checkbox"/>
82.	มอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับผู้ปกครอง ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการบริการที่เป็นเลิศ เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น						82. <input type="checkbox"/>
83.	ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ในการจัดการเรียนการสอน อย่างดีเสมอมา						83. <input type="checkbox"/>

5. ปัจจัยเอกลักษณ์องค์กร(ต่อ)

ข้อ	เอกลักษณ์องค์กร	ระดับการดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
การนำเสนอภาพลักษณ์							
84.	ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ ที่นักเรียนสามารถสอบ แข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดไว้						84. <input type="checkbox"/>

6. ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ

ข้อ	คุณภาพงานวิชาการ	ระดับการดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
การพัฒนาหลักสูตร							
85.	พัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องครอบคลุมทั้งมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน						85. <input type="checkbox"/>
86.	ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างต่อเนื่อง						86. <input type="checkbox"/>
87.	เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องต่อความต้องการของท้องถิ่น						87. <input type="checkbox"/>
88.	กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา						88. <input type="checkbox"/>
การวัดและประเมินผล							
89.	จัดทำ คู่มือ/แนวทางการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์การเขียน และการประเมินผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์						89. <input type="checkbox"/>
90.	วัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา						90. <input type="checkbox"/>
91.	ประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและนำ ผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง						91. <input type="checkbox"/>

6. ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (ต่อ)

ข้อ	คุณภาพงานวิชาการ	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
การวัดและประเมินผล							
92.	สร้างเครื่องมือ รูปแบบ วิธีการ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน						92. <input type="checkbox"/>
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา							
93.	ส่งเสริมการประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ เช่น โครงงาน ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครู หรือนวัตกรรมด้านการสอน เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา						93. <input type="checkbox"/>
94.	ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานด้านวิชาการ						94. <input type="checkbox"/>
95.	ให้ความสำคัญกับครูในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน และนำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือจัดโครงการ หรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน						95. <input type="checkbox"/>
96.	ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอน						96. <input type="checkbox"/>
การนิเทศการศึกษา							
97.	เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อพบปะครูผู้สอน และนักเรียนอยู่เสมอ						97. <input type="checkbox"/>
98.	กำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามโครงการ/กิจกรรม ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้						98. <input type="checkbox"/>
99.	กำกับ ติดตาม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ตามนโยบาย ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้						99. <input type="checkbox"/>
100.	ควบคุม กำกับติดตาม และพัฒนาเป้าหมายของงานวิชาการที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน						100. <input type="checkbox"/>

6. ปัจจัยคุณภาพงานวิชาการ (ต่อ)

ข้อ	คุณภาพงานวิชาการ	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา							
101	ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา การประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนครอบคลุมตามสาระการเรียนรู้และคุณลักษณะที่สำคัญตามหลักสูตรสถานศึกษา						101 <input type="checkbox"/>
102	นิเทศ ติดตามการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้จากการติดตามตรวจสอบไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา						102 <input type="checkbox"/>
103	กำหนดให้มีการสร้างเครื่องมือ รูปแบบ วิธีการ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน เพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายใน และภายนอก						103 <input type="checkbox"/>
104	แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประเมินคุณภาพภายใน บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน						104 <input type="checkbox"/>

7. ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล

ข้อ	กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
คุณลักษณะของนักเรียน							
105	นักเรียนปฏิบัติตามข้อตกลงกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน และสังคม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น						105 <input type="checkbox"/>
106	นักเรียน วางแผนการเรียนรู้ การทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันบนพื้นฐานของความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร						106 <input type="checkbox"/>

7. ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล(ต่อ)

ข้อ	กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
คุณลักษณะของนักเรียน							
107	กำหนดคุณลักษณะของนักเรียนสอดคล้องกับเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ของโรงเรียนที่ได้มีการกำหนดไว้						107 <input type="checkbox"/>
108	นักเรียนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว						108 <input type="checkbox"/>
หลักการจัดการเรียนรู้							
109	จัดการเรียนรู้ โดยเน้นให้นักเรียนแสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหา						109 <input type="checkbox"/>
110	จัดการเรียนรู้ โดยให้นักเรียนใช้ทักษะการแปลความ การตีความ และการรวบรวมข้อมูล ในการเชื่อมโยง ความคิดของตน						110 <input type="checkbox"/>
111	ส่งเสริมให้นักเรียนเลือกใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้นข้อมูลในการทำงานในการพัฒนาตนเอง ในด้านการเรียนรู้ และการสื่อสาร ที่เหมาะสม						111 <input type="checkbox"/>
112	จัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน ในแต่ละช่วงวัย						112 <input type="checkbox"/>
กระบวนการจัดการเรียนการสอน							
113	บริหารหลักสูตรและการสอนตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดหลักสูตรแกนกลาง						113 <input type="checkbox"/>
114	เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ และความรู้ สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21						114 <input type="checkbox"/>
115	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						115 <input type="checkbox"/>
116	นำปรัชญาและอุดมการณ์ของหลักสูตร เป็นแนวทางการนำหลักสูตรแกนกลางของชาติสู่สถานศึกษา						116 <input type="checkbox"/>

7. ปัจจัยกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล(ต่อ)

ข้อ	กลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการดำเนินการ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จงพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านดำเนินการในด้านต่อไปนี้ในระดับใด.....							
กระบวนการให้บริการ							
117	รายงานคุณภาพการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ						117 <input type="checkbox"/>
118	ช่วยเหลือสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน เป็นอย่างดี						118 <input type="checkbox"/>
119	รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ที่มีข้อมูลสารสนเทศชัดเจนครอบคลุม และสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา						119 <input type="checkbox"/>
120	มีห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และเปิดให้บริการแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน						120 <input type="checkbox"/>
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ							
122	จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน						121 <input type="checkbox"/>
122	จัดสรรทรัพยากรให้ครูจัดสภาพห้องเรียนและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน						122 <input type="checkbox"/>
123	จัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอนของครู ให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร						123 <input type="checkbox"/>
124	จัดป้ายนิเทศที่นำเสนอความรู้ด้านวิชาการ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียน						124 <input type="checkbox"/>

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค
ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ข้อ	ค่าดัชนี	ข้อ	ค่าดัชนี	ข้อ	ค่าดัชนี	ข้อ	ค่าดัชนี
	ความ สอดคล้อง		ความ สอดคล้อง		ความ สอดคล้อง		ความ สอดคล้อง
1.	0.20(ไม่ผ่าน)	16.(10)	1.00	31. (23)	1.00	46. (38)	0.60
2.(1)	1.00	17.	0.40(ไม่ผ่าน)	32. (24)	1.00	47. (39)	1.00
3.(2)	1.00	18.(11)	0.80	33. (25)	0.60	48. (40)	1.00
4.	0.20(ไม่ผ่าน)	19.(12)	1.00	34. (26)	0.80	49. (41)	0.60
5.	0.40(ไม่ผ่าน)	20.(13)	1.00	35. (27)	1.00	50. (42)	1.00
6.(3)	1.00	21.	0.40(ไม่ผ่าน)	36. (28)	1.00	51. (43)	0.60
7.(4)	1.00	22.(14)	0.60	37. (29)	1.00	52. (44)	0.60
8.	0.40(ไม่ผ่าน)	23.(15)	0.80	38. (30)	0.80	53. (45)	1.00
9.	0.40(ไม่ผ่าน)	24.(16)	1.00	39. (31)	0.80	54. (46)	1.00
10.(5)	1.00	25. (17)	1.00	40. (32)	0.80	55. (47)	1.00
11.(6)	1.00	26. (18)	1.00	41. (33)	1.00	56. (48)	1.00
12.(7)	1.00	27. (19)	0.80	42. (34)	1.00	57. (49)	1.00
13.(8)	1.00	28. (20)	0.80	43. (35)	1.00	58. (50)	1.00
14.	0.40(ไม่ผ่าน)	29. (21)	0.80	44.(36)	1.00	59. (51)	1.00
15.(9)	1.00	30. (22)	0.60	45. (37)	1.00	60. (52)	1.00

ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ข้อ	ค่าดัชนี	ข้อ	ค่าดัชนี	ข้อ	ค่าดัชนี	ข้อ	ค่าดัชนี
	ความ สอดคล้อง		ความ สอดคล้อง		ความ สอดคล้อง		ความ สอดคล้อง
61. (53)	1.00	76. (68)	1.00	91. (83)	1.00	106. (98)	1.00
62. (54)	0.80	77. (69)	0.80	92. (84)	0.80	107. (99)	0.80
63. (55)	0.80	78. (70)	0.80	93. (85)	0.80	108. (100)	0.80
64. (56)	1.00	79. (71)	1.00	94. (86)	1.00	109. (101)	1.00
65. (57)	1.00	80. (72)	1.00	95. (87)	1.00	110. (102)	1.00
66. (58)	0.80	81. (73)	0.80	96. (88)	0.80	111. (103)	0.80
67. (59)	0.60	82. (74)	0.60	97. (89)	0.60	112. (104)	0.60
68. (60)	0.80	83. (75)	0.80	98. (90)	0.80	113. (105)	0.80
69. (61)	1.00	84. (76)	1.00	99. (91)	1.00	114. (106)	1.00
70. (62)	1.00	85. (77)	1.00	100. (92)	1.00	115. (107)	1.00
71. (63)	1.00	86. (78)	1.00	101. (93)	1.00	116. (108)	1.00
72. (64)	0.80	87. (79)	0.80	102. (94)	0.80	117. (109)	0.80
73. (65)	0.80	88. (80)	0.80	103. (95)	0.80	118. (110)	0.80
74. (66)	0.80	89. (81)	0.80	104. (96)	0.80	119. (111)	0.80
75. (67)	0.60	90.(82)	0.60	105. (97)	0.60	120. (112)	0.60

ค่าดัชนีความสอดคล้อง

	ค่าดัชนี		ค่าดัชนี		ค่าดัชนี		ค่าดัชนี
ข้อ	ความ	ข้อ	ความ	ข้อ	ความ	ข้อ	ความ
	สอดคล้อง		สอดคล้อง		สอดคล้อง		สอดคล้อง
121. (113)	1.00	124. (116)	1.00	127. (119)	1.00	130. (122)	1.00
122. (114)	0.80	125. (117)	0.80	128. (120)	0.80	131. (123)	1.00
123. (115)	0.80	126. (118)	0.80	129. (121)	0.80	132. (124)	1.00

ภาคผนวก ง

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม
รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของ
โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก

ศักยภาพทางการแข่งขัน ของโรงเรียนเอกชน/ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.533
2	.652
3	.501
4	.592
5	.688
6	.670
7	.543
8	.598
9	.719
10	.662
11	.580
12	.594
13	.607
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.901

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง /ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
14	.677
15	.571
16	.724
17	.734
18	.732
19	.676
20	.705
21	.694
22	.677
23	.685
24	.629
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.817

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม	
องค์กรแห่งการเรียนรู้/ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
25	.632
26	.745
27	.751
28	.716
29	.790
30	.750
31	.780
32	.812
33	.776
34	.774
35	.795
36	.763
37	.808
38	.735
39	.782
40	.725
41	.766
42	.729
43	.774
44	.782
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.967

วัฒนธรรมองค์กรเพื่อ	
การแข่งขัน /ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
45	.765
46	.823
47	.733
48	.658
49	.786
50	.829
51	.760
52	.720
53	.803
54	.798
55	.852
56	.798

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม	
วัฒนธรรมองค์กรเพื่อ การแข่งขัน /ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
57	.852
58	.645
59	.746
60	.789
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.962
แรงจูงใจในงาน /ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
61	.665
62	.707
63	.746
64	.482
65	.712
66	.771
67	.793
68	.689
69	.711
70	.766
71	.756
72	.691
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.933
เอกลักษณ์องค์กร/ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
73	.622
74	.758
75	.719
76	.667
77	.668
78	.741
79	.704
80	.799
81	.720
82	.726
83	.736
84	.693
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.934

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม

คุณภาพงานวิชาการ/ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
85	.741
86	.689
87	.717
88	.729
89	.711
90	.768
91	.772
92	.791
93	.747
94	.771
95	.726
96	.816
97	.581
98	.787
99	.739
100	.785
101	.809
102	.754
103	.721
104	.723
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.934

กลยุทธ์โรงเรียน มาตรฐานสากล/ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
105	.571
106	.627
107	.721
108	.635
109	.718
110	.750
111	.732
112	.739
113	.755
114	.824
115	.747
116	.754

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม	
กลยุทธ์โรงเรียน	ค่าอำนาจจำแนก
มาตรฐานสากล/ข้อ	
117	.809
118	.796
119	.783
120	.699
121	.779
122	.741
123	.747
124	.765
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.962

ภาคผนวก จ

ค่าสถิติ

ค่าสถิติ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 (First Order Confirmatory Factor Analysis)
ตัวแปรแฝงการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CO	<---	CL	1.329	.034	33.055	***	par_23
SS	<---	LO	.700	.029	23.775	***	par_28
IO	<---	CL	.994	.026	37.525	***	par_21
MW	<---	CL	.739	.091	8.112	***	par_22
QA	<---	LO	.412	.041	10.068	***	par_29
QA	<---	SS	.671	.057	11.670	***	par_31
MW	<---	CO	.259	.076	3.393	***	par_33
EP	<---	CL	2.655	.950	2.795	***	par_20
EP	<---	CO	-.289	.112	-2.585	***	par_24
EP	<---	MW	-.602	.126	-4.782	***	par_25
EP	<---	IO	-2.397	.927	-2.586	***	par_26
EP	<---	LO	.995	.169	5.885	***	par_27
EP	<---	QA	-.203	.099	-2.046	***	par_30
EP	<---	SS	.687	.110	6.260	***	par_32
y21	<---	EP	1.000				
y22	<---	EP	.998	.067	14.927	***	par_1
y23	<---	EP	1.244	.075	16.668	***	par_2
y24	<---	EP	1.378	.075	18.279	***	par_3
y20	<---	QA	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y19	<---	QA	.974	.031	31.851	***	par_4
y18	<---	QA	1.147	.040	28.539	***	par_5
y17	<---	QA	1.010	.033	30.967	***	par_6
y16	<---	QA	.882	.034	26.143	***	par_7
y11	<---	SS	1.000				
y12	<---	SS	1.284	.042	30.339	***	par_8
y13	<---	SS	1.072	.050	21.372	***	par_9
y14	<---	SS	1.479	.059	24.956	***	par_10
y15	<---	SS	1.482	.063	23.509	***	par_11
x3	<---	CL	1.000				
x2	<---	CL	1.284	.042	30.339	***	
x1	<---	CL	1.000				
x7	<---	LO	.938	.032	29.395		
x6	<---	LO	1.036	.025	41.212	***	par_12
x5	<---	LO	1.081	.034	31.732	***	par_13
x4	<---	LO	.938	.032	29.395	***	par_14
y3	<---	MW	.963	.032	29.703	***	par_15
y2	<---	MW	1.000				
y1	<---	MW	1.284	.042	30.339	***	
y10	<---	IO	.684	.024	28.882	***	par_16
y9	<---	IO	1.000				
y8	<---	IO	1.000				
y4	<---	CO	1.284	.042	30.339	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y5	<---	CO	.930	.025	36.912	***	par_17
y6	<---	CO	.977	.027	36.325	***	par_18
y7	<---	CO	.930	.027	34.398	***	par_19
x8	<---	LO	1.102	.029	38.258	***	par_34
y25	<---	EP	1.067	.070	15.300	***	par_35

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CO	<---	CL	.958
SS	<---	LO	.903
IO	<---	CL	.993
MW	<---	CL	.676
QA	<---	LO	.426
QA	<---	SS	.537
MW	<---	CO	.279
EP	<---	CL	.321
EP	<---	CO	.418
EP	<---	MW	.809
EP	<---	IO	.523
EP	<---	LO	.291
EP	<---	QA	.255
EP	<---	SS	.692
y21	<---	EP	.626
y22	<---	EP	.654
y23	<---	EP	.813
y24	<---	EP	.912
y20	<---	QA	.845

	Estimate
y19 <--- QA	.838
y18 <--- QA	.898
y17 <--- QA	.880
y16 <--- QA	.800
y11 <--- SS	.694
y12 <--- SS	.846
y13 <--- SS	.729
y14 <--- SS	.887
y15 <--- SS	.854
x3 <--- CL	.837
x2 <--- CL	.846
x1 <--- CL	.498
x7 <--- LO	.895
x6 <--- LO	.870
x5 <--- LO	.825
x4 <--- LO	.790
y3 <--- MW	.768
y2 <--- MW	.871
y1 <--- MW	.893
y10 <--- IO	.776
y9 <--- IO	.850
y8 <--- IO	.889
y4 <--- CO	.903
y5 <--- CO	.895
y6 <--- CO	.887
y7 <--- CO	.896
x8 <--- LO	.909
y25 <--- EP	.698

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e19	<--> e22	.036	.004	9.816	***	par_36
e9	<--> e14	-.025	.002	-10.125	***	par_37
e2	<--> e8	.027	.003	8.278	***	par_38
e3	<--> e31	-.010	.003	-2.911	***	par_39
e10	<--> e3	.023	.004	5.287	***	par_40
e11	<--> e10	.047	.005	10.035	***	par_41
e13	<--> e3	-.022	.004	-6.239	***	par_42
e6	<--> e11	.036	.004	9.489	***	par_43
e20	<--> e13	-.028	.003	-10.190	***	par_44
e21	<--> e20	.034	.005	7.289	***	par_45
e23	<--> e21	-.008	.003	-2.902	***	par_46
e24	<--> e14	.036	.004	9.980	***	par_47
e24	<--> e1	.035	.004	9.927	***	par_48
e24	<--> e23	.054	.004	12.468	***	par_49
e15	<--> e14	-.022	.003	-7.824	***	par_50
e15	<--> e9	.032	.003	11.458	***	par_51
e15	<--> e22	.030	.003	8.927	***	par_52
e16	<--> e20	-.036	.003	-10.887	***	par_53
e27	<--> e17	.023	.004	5.613	***	par_54
e7	<--> e14	-.021	.002	-9.217	***	par_55
e9	<--> e25	.016	.004	4.339	***	par_56
e10	<--> e9	-.022	.003	-6.769	***	par_57
e13	<--> e2	-.027	.003	-9.921	***	par_58
e5	<--> e1	-.028	.003	-10.213	***	par_59
e6	<--> e10	.034	.004	9.180	***	par_60
e21	<--> e2	.025	.003	8.825	***	par_61
e15	<--> e31	-.019	.003	-6.559	***	par_62
e26	<--> e16	.019	.004	5.349	***	par_63
e31	<--> e30	.021	.003	6.982	***	par_64

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7	<-->	e25	-.020	.004	-4.692	***	par_65
e3	<-->	e2	.040	.006	7.236	***	par_66
e11	<-->	e1	.021	.003	6.487	***	par_67
e12	<-->	e7	-.013	.002	-5.719	***	par_68
e12	<-->	e11	.035	.004	9.319	***	par_69
e13	<-->	e25	.023	.004	5.734	***	par_70
e22	<-->	e13	.009	.002	3.798	***	par_71
e13	<-->	e1	-.016	.003	-6.097	***	par_72
e5	<-->	e25	.024	.005	5.006	***	par_73
e6	<-->	e12	.028	.003	9.315	***	par_74
e21	<-->	e11	.013	.003	4.280	***	par_75
e24	<-->	e13	.021	.003	8.255	***	par_76
e15	<-->	e13	-.008	.002	-3.589	***	par_77
e15	<-->	e20	-.006	.003	-2.060	***	par_78
e15	<-->	e23	.020	.003	7.739	***	par_79
e17	<-->	e1	.031	.003	9.481	***	par_80
e26	<-->	e11	-.034	.004	-8.162	***	par_81
e28	<-->	e5	-.028	.005	-5.674	***	par_82
e29	<-->	e24	.032	.005	6.525	***	par_83
e29	<-->	e32	.026	.004	5.916	***	par_85
e16	<-->	e5	.028	.003	8.895	***	par_86
e16	<-->	e33	-.023	.003	-7.962	***	par_87
e7	<-->	e11	.016	.002	7.113	***	par_88
e19	<-->	e17	-.018	.003	-5.590	***	par_90
e19	<-->	e18	.019	.003	5.661	***	par_91
e11	<-->	e33	.018	.003	5.854	***	par_92
e5	<-->	e31	.016	.003	5.910	***	par_93
e5	<-->	e33	-.013	.003	-4.976	***	par_94
e6	<-->	e5	.022	.003	7.735	***	par_95
e24	<-->	e3	-.038	.005	-8.442	***	par_96
e28	<-->	e14	-.022	.004	-5.606	***	par_97

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
e27	<-->	e15	.013	.004	3.486	***	par_98
e13	<-->	e30	.006	.002	2.852	***	par_99
e6	<-->	e2	.015	.002	6.019	***	par_100
e18	<-->	e3	-.020	.004	-5.094	***	par_101
e24	<-->	e8	.019	.003	5.956	***	par_102
e6	<-->	e31	.015	.002	6.097	***	par_103
e3	<-->	e1	-.021	.004	-4.670	***	par_104
e3	<-->	e33	-.014	.004	-3.991	***	par_105
e26	<-->	e25	-.029	.006	-4.874	***	par_106
e27	<-->	e11	-.031	.004	-7.251	***	par_107
e29	<-->	e28	.046	.007	6.391	***	par_108
e19	<-->	e31	.008	.003	3.143	***	par_109
e13	<-->	e12	.015	.002	6.360	***	par_110
e28	<-->	e27	.053	.007	7.743	***	par_111
e3	<-->	e25	.021	.006	3.841	***	par_112
e4	<-->	e1	-.047	.008	-5.800	***	par_113
e20	<-->	e8	-.020	.003	-6.203	***	par_114
e12	<-->	e25	.020	.004	4.721	***	par_115
e29	<-->	e15	.013	.004	3.260	***	par_116
e3	<-->	e8	.024	.005	5.160	***	par_117
e17	<-->	e16	-.016	.003	-4.889	***	par_118
e27	<-->	e20	.017	.004	4.008	***	par_119
e28	<-->	e12	.015	.004	3.697	***	par_120
e29	<-->	e20	.024	.005	4.914	***	par_121
e16	<-->	e2	.013	.003	5.135	***	par_122
e27	<-->	e5	-.023	.005	-5.023	***	par_123
e8	<-->	e31	-.012	.003	-4.319	***	par_124
e2	<-->	e30	.015	.003	5.703	***	par_125
e20	<-->	e30	-.008	.003	-2.738	***	par_126
e17	<-->	e30	-.014	.003	-4.928	***	par_127
e21	<-->	e14	.010	.002	4.311	***	par_128

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e11	<--> e9	-.015	.003	-5.736	***	par_129
e12	<--> e10	.020	.003	5.710	***	par_131
e27	<--> e11	-.021	.003	-7.620	***	par_132
e22	<--> e4	.029	.003	10.909	***	par_133
e10	<--> e2	.011	.003	3.564	***	par_134
e33	<--> e30	-.012	.002	-4.894	***	par_135
e10	<--> e7	.001	.003	.320	***	par_136
e22	<--> e32	.009	.003	3.171	***	par_137
e10	<--> e33	.005	.003	1.565	***	par_138
e18	<--> e10	-.008	.004	-2.382	***	par_139
e28	<--> e33	-.010	.004	-2.311	***	par_140
e5	<--> e4	.024	.008	3.134	***	par_141
e29	<--> e22	.018	.005	3.804	***	par_142
e16	<--> e12	-.013	.003	-4.857	***	par_143
e27	<--> e8	.015	.004	3.848	***	par_144
e15	<--> e10	.000	.003	.073	***	par_145
e12	<--> e30	-.007	.002	-2.973	***	par_146
e26	<--> e3	.013	.004	3.326	***	par_147
e32	<--> e31	.014	.003	5.610	***	par_148
e16	<--> e10	-.013	.003	-4.132	***	par_149
e28	<--> e30	-.014	.004	-3.641	***	par_150
e17	<--> e15	.013	.003	3.978	***	par_151
e23	<--> e33	-.017	.003	-6.001	***	par_152
e18	<--> e21	-.004	.003	-1.360	***	par_153
e9	<--> e6	.012	.002	8.038	***	par_154
e13	<--> e19	.005	.002	3.451	***	par_155
e15	<--> e14	-.015	.002	-6.309	***	par_156
e6	<--> e15	.011	.002	5.869	***	par_157
e19	<--> e21	.012	.002	5.230	***	par_158
e14	<--> e4	.013	.002	5.945	***	par_159
e25	<--> e2	-.016	.003	-4.625	***	par_160

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e22	<--> e6	.016	.003	5.782	***	par_161
e6	<--> e32	.013	.002	5.347	***	par_162
e10	<--> 19	.010	.002	5.668	***	par_163
e8	<--> e32	-.009	.003	-3.374	***	par_164
e23	<--> e11	-.011	.003	-3.657	***	par_165
e32	<--> e14	-.011	.002	-4.436	***	par_166
e3	<--> e30	.021	.004	5.301	***	par_167
e20	<--> e5	-.022	.003	-6.888	***	par_168
e21	<--> e7	.008	.002	3.143	***	par_169
e15	<--> e30	-.003	.003	-1.057	***	par_170
e33	<--> Z5	.012	.002	5.326	***	par_171
e33	<--> Z6	-.015	.003	-5.457	***	par_172
e33	<--> e25	.013	.004	2.997	***	par_173
e26	<--> e5	.011	.004	2.584	***	par_174
e5	<--> e13	.010	.002	4.150	***	par_175
e28	<--> e9	.008	.003	2.989	***	par_176
e23	<--> e5	-.012	.003	-4.718	***	par_177
e23	<--> e7	-.013	.002	-5.143	***	par_178
e5	<--> Z4	-.015	.002	-6.873	***	par_179
e26	<--> e12	-.011	.003	-3.736	***	par_180
e24	<--> 12	.006	.001	4.144	***	par_181
e16	<--> e30	-.011	.003	-4.030	***	par_182
e28	<--> e1	-.010	.004	-2.453	***	par_183
e29	<--> e25	.019	.007	2.526	***	par_184
e20	<--> e10	.012	.004	3.435	***	par_185
e28	<--> e20	.018	.005	3.543	***	par_186
e28	<--> e16	-.016	.004	-3.524	***	par_187
e17	<--> e13	-.014	.003	-5.294	***	par_188
e17	<--> e2	.015	.003	4.905	***	par_189
e3	<--> e9	.015	.003	4.863	***	par_190
e22	<--> e3	-.018	.004	-4.695	***	par_191

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e18	<--> e9	-.009	.002	-3.724	***	par_192
e22	<--> e9	.014	.003	5.276	***	par_193
e18	<--> e22	.004	.001	2.591	***	par_194
e5	<--> e7	-.013	.003	-4.884	***	par_195
e15	<--> e8	-.015	.003	-5.307	***	par_196
e4	<--> e18	-.010	.004	-2.904	***	par_197
e16	<--> e31	-.007	.003	-2.793	***	par_198
e17	<--> e12	-.008	.003	-2.788	***	par_199
e18	<--> e7	.006	.003	2.187	***	par_200
e25	<--> e4	-.011	.003	-3.718	***	par_201
e22	<--> e23	.014	.003	5.039	***	par_202
e1	<--> e14	.007	.003	2.540	***	par_203
e26	<--> e21	-.011	.003	-3.230	***	par_204
e15	<--> e7	-.009	.002	-3.841	***	par_205
e23	<--> e14	.018	.003	5.795	***	par_206
e19	<--> e21	.009	.003	2.964	***	par_207
e22	<--> e30	-.011	.003	-3.833	***	par_208
e3	<--> e14	-.010	.003	-2.889	***	par_209
e2	<--> e7	-.007	.002	-2.740	***	par_210
e4	<--> e30	-.017	.007	-2.418	***	par_211
e4	<--> e7	-.017	.007	-2.528	***	par_212
e22	<--> e8	-.010	.003	-3.513	***	par_213
e27	<--> e22	-.011	.004	-2.898	***	par_214
e5	<--> e8	-.008	.003	-2.824	***	par_215