



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงาน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.4 ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 1.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ
  - 1.6 องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.7 คุณลักษณะภาวะผู้นำระดับสูง
  - 1.8 คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.9 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารการศึกษา
2. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 2.4 หลักการของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 2.5 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 2.6 ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปแนวคิดและหลักการนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

13

## 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำอาจทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การ

สำหรับการให้คำนิยามผู้นำของนักวิชาการ มีความหมายแตกต่างกันหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

จรัสรัตน์ ทอไชยรวี (2543 : 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชี้หรือโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยทักษะต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจ

สมคิด บางโม (2545 : 229) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547 : 11) ได้ให้ทรรศนะว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

ธวัช บุญยมณี (2547 : 13) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล หรือการลดบันดาลใจบุคคล หรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 22) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับการสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 78) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

ฮิวส์ และ โบดิทช์ (Huse & Boditch. 1973 : 145) ได้ให้ข้อคิดเห็นสั้น ๆ ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

14

ดูบริน (DuBrin, 1998 : 22) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) สภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ การที่ผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานก็คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถจะเป็นผู้ทำลายขวัญของพนักงาน และส่งผลทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของพนักงานให้กลายเป็นกลุ่มที่ขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำพร้อม ๆ กัน

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 182) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ซึ่งจะทำได้ทั้งงานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จ (ในแง่ของสังคม) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

เสาวนิต เสาธานนท์ (2544 : 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2548 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลใดที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการของตนเองได้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

15

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็น ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2548 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการและวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์

ฮอลแลนด์เนอร์ (Hollander. 1978 : 4) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล ของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตาม กฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็น ศูนย์กลางของกระบวนการ แต่สถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพลแต่มิได้หมายความว่า อิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

ดาฟท์ (Daft. 1994 : 78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำใน การใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำ ก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ จะต้องมืทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตาม 2) การโน้มน้าวหรือการใช้อิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์กร

คุนต์ซ์ และ เวียห์ริช (Koontz & Wehrich. 1988 : 47) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่าง สัมครใจและอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพล เพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามเต็มใจ ทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลัง กลุ่มเพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่คอยจะสร้างอารมณ์ร่วม ให้กลุ่มทำงานจน บรรลุเป้าหมาย เฉกเช่น การทำหน้าที่ของไวทยากร หรือผู้อำนวยการเพลงแห่งวงดนตรี และการ พิสูจน์ว่าไวทยากรมีภาวะผู้นำมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกต หรือวัดได้จากความไพเราะของ เสียงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทรรศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

16

โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

ยุกต์ (Yukl. 1998 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพล และการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทาง เพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์การ

ดูบริน (DuBrin. 1998 : 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่ตนเองมีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

### 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 206) ให้ทรงสนะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปีข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์

ทรงสนะ บุญขวัญ (2549 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวีไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจ หรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

ฟินเคลสไตน์ และแฮมบริค (Finkelstein & Hambrick. 1996 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

17

ยาว และสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะการใช้อิทธิพลอำนาจ ศิลปะ และความสามารถของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิก ที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารประสบความสำเร็จ

## 1.4 ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 365)

### 1. ขั้นตอนการวางกลยุทธ์ ได้แก่

- 1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- 1.4 การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

### 2. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

- 2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- 2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan)
- 2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ

และกระบวนการทำงาน

### 3. ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

18

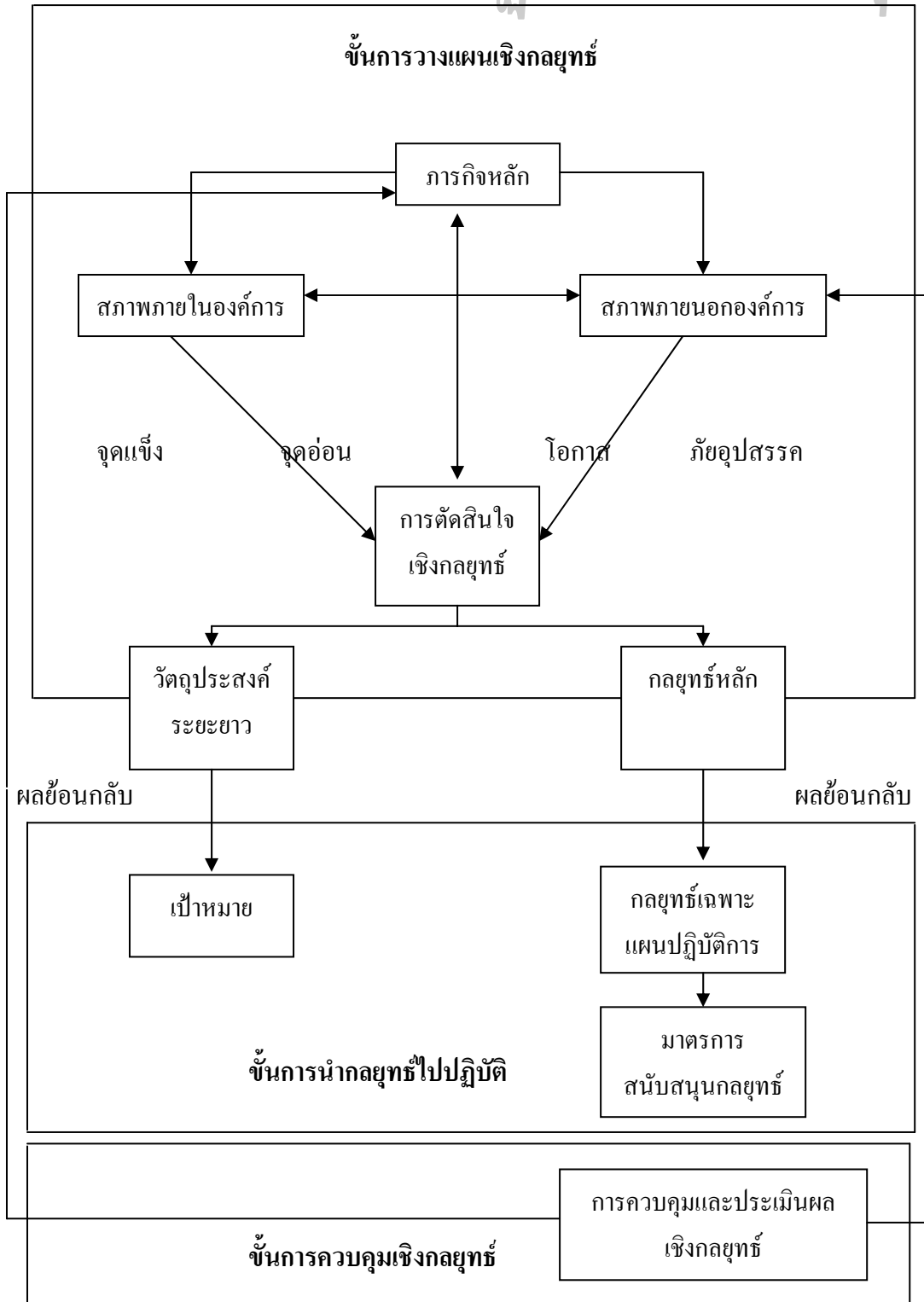
3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

สรุปโดยรวม เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรและการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์แผนงาน โครงการและกิจกรรมขององค์กรที่กำหนด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 2 รูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เพ็ชและ โรบินสัน (Pearce & Robinson. 1988 : 51)





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

20

## ระดับกลยุทธ์ขององค์กร

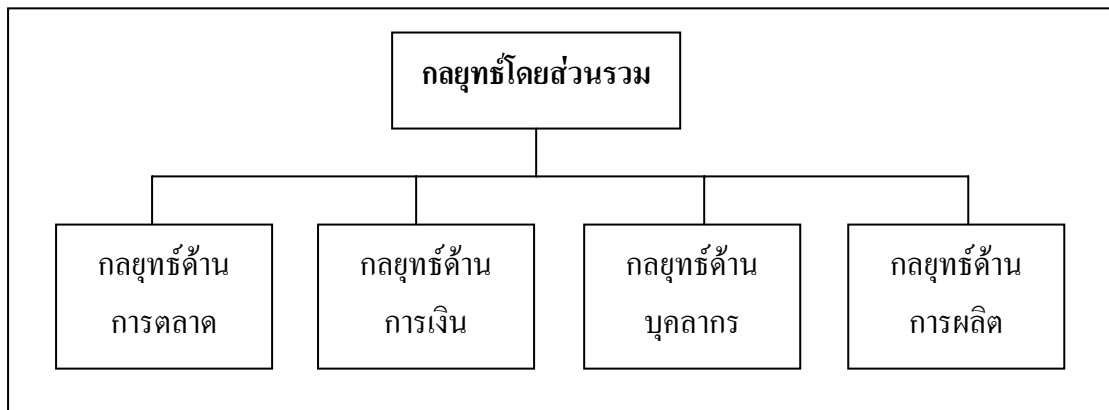
การจัดวางกลยุทธ์ในองค์กรออกเป็นระดับมากขึ้นอยู่กับลักษณะความสลับซับซ้อนของงานในแต่ละองค์กร สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก และดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงอย่างเดียว รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์ก็จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 2 ระดับ ดังภาพประกอบ 3 ได้แก่ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2542 : 14-16)

### 1. กลยุทธ์ในระดับส่วนรวม (Corporate strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมภาพกว้างโดยรวมทั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและเจตจำนงขององค์กรในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด

### 2. กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน (Functional strategy)

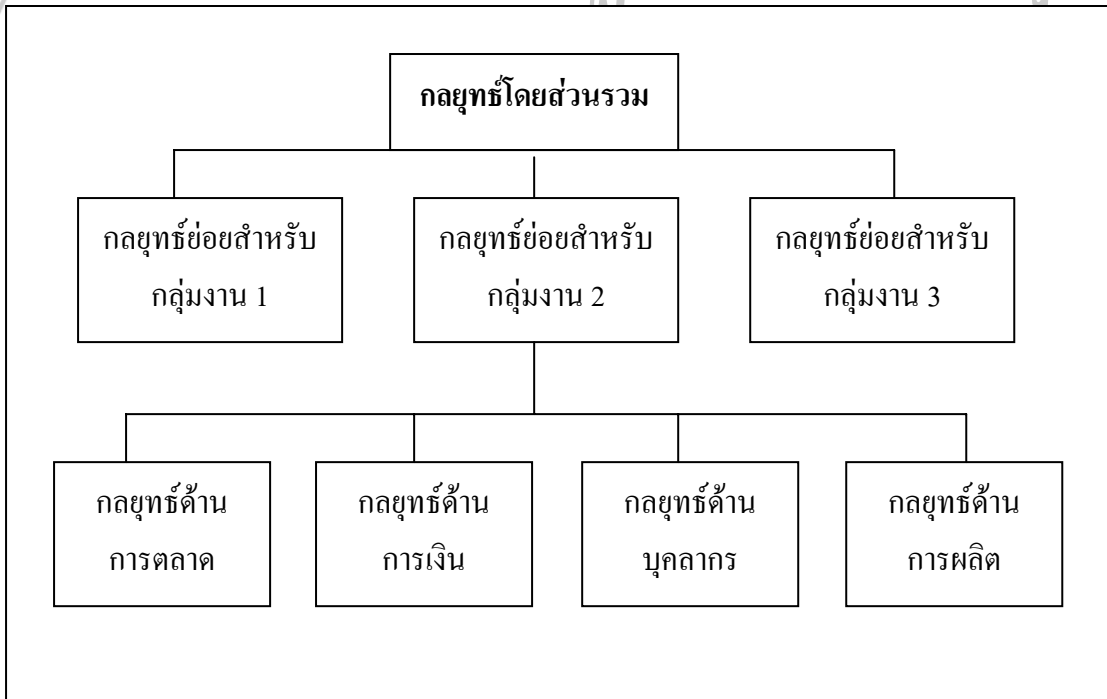
เป็นกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน งานบุคลากร การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องในแต่ละส่วนนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานเพียงด้านเดียว

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2542 : 14

อย่างไรก็ตาม ในหลาย ๆ หน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีการดำเนินงานที่ค่อนข้างจะหลากหลาย จำเป็นที่จะต้องมีการแยกแยะกลยุทธ์สำหรับแต่ละกลุ่มงาน หรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) ออกจากกันอย่างชัดเจน พร้อมทั้งทำการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มให้สอดคล้องกับกลยุทธ์รวมขององค์กร ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบองค์ประกอบของกลุ่มผู้ดำเนินงานที่หลากหลาย

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2542 : 15

### 1.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารในแต่ละระดับต่างจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กรทั้งสิ้น โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำในระดับสูง (Upper-echelon leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว มีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กร จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (Macro leadership) คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างตลอดทั้งองค์กร จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic leaders) เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์กรให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อองค์กรโดยตรง เป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์กรนั้น ๆ เช่น รัฐมนตรี ประธานบริษัท อธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริหาร หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ นอกจากนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังอาจอยู่ในรูปคณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์กร เช่น คณะทีมบริหารสูงสุด (Top management Team) คณะกรรมการอำนวยการ (Board of directors) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (Board of regents) เป็นต้น

ดังนั้น ต่อไปนี้เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนบทเรียนนี้จะหมายถึง บุคคลหรือองค์คณะบุคคลสูงสุดขององค์กรที่เป็นระดับรับผิดชอบโดยตรงต่อกลยุทธ์โดยรวมขององค์กรเท่านั้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบงานหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากร เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ (Operating or action plan) ของตนขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพประกอบ 5

อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่สภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแตกต่างไปจากการคาดการณ์ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรอาจจะต้องร่วมกันดำเนินการจัดทำแผนเฉพาะกิจเพื่อรองรับสถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งบางองค์กรก็อาจจะมีการจัดทำแผนเฉพาะกิจไว้เป็นแผนสำรองล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมจะตอบโต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ระดับการจัดการ	ประเภทกลยุทธ์ / แผน	
ผู้บริหารระดับสูง	แผนกลยุทธ์	แผนเฉพาะกิจ
ผู้บริหารระดับกลาง	แผนปฏิบัติการ	
ผู้บริหารระดับต้น		

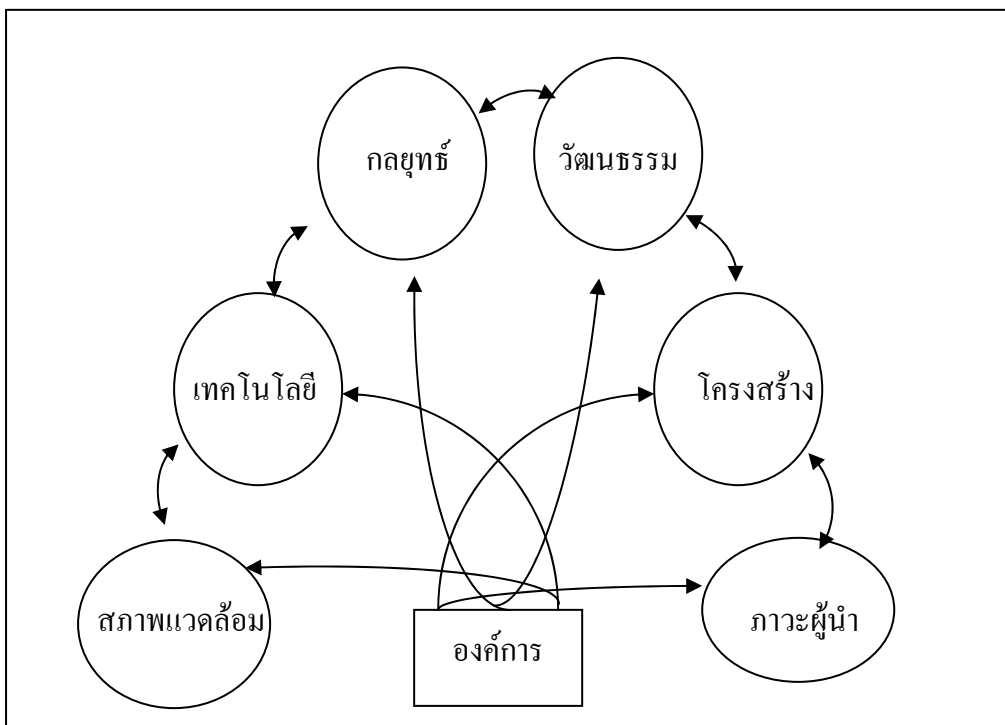
ภาพประกอบ 5 ระดับของการจัดการและประเภทของกลยุทธ์ / แผน



## 1.6 องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและแบบของผู้นำ (Leader's style) อย่างไรก็ตามพบว่ามีแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic forces) อยู่ 6 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ดังแสดงในภาพประกอบ 6

### 1. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบ 6 แรงกดดันเชิงกลยุทธ์

ที่มา : นาสาวันดี (Nahavandi, 2000 : 202)

จากภาพแสดงแรงกดดันต่าง ๆ ที่มีต่อองค์การซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ของผู้นำ ได้แก่ วัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง สมมุติฐานและความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน โครงสร้าง คือ การออกแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญขององค์การ เช่น ระดับของการรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นระบบแบบทางการ การบูรณาการ และขอบเขตการควบคุม เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยกระทบต่อการจัดวางบุคลากรขององค์การ ส่วน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

24

สภาพแวดล้อม หมายถึงแรงกดดันทั้งหลายจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่มีศักยภาพพอที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ขณะที่เทคโนโลยีคือ ปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนทั้งหลายกลายเป็นผลผลิต โดยมีภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และระดับส่วนงานต่าง ๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลดำเนินการ

การจัดวางกลยุทธ์ใด ๆ ขององค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลและความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวแล้วเป็นอย่างดี เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กรได้บรรลุความมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การบริหารจัดการต่อปัจจัยทั้งหมดที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ไปพร้อม ๆ กัน นับว่ามีความที่สำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างภาวะสมดุลระหว่างปัจจัยเหล่านี้ พร้อมทั้งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน และเมื่อทิศทางได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนขึ้นแก่ปัจจัยอื่น ๆ ภายใน เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง และภาวะผู้นำต่าง ๆ ขององค์กรตามมา เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่กำหนดได้ดีขึ้น

## 2. บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

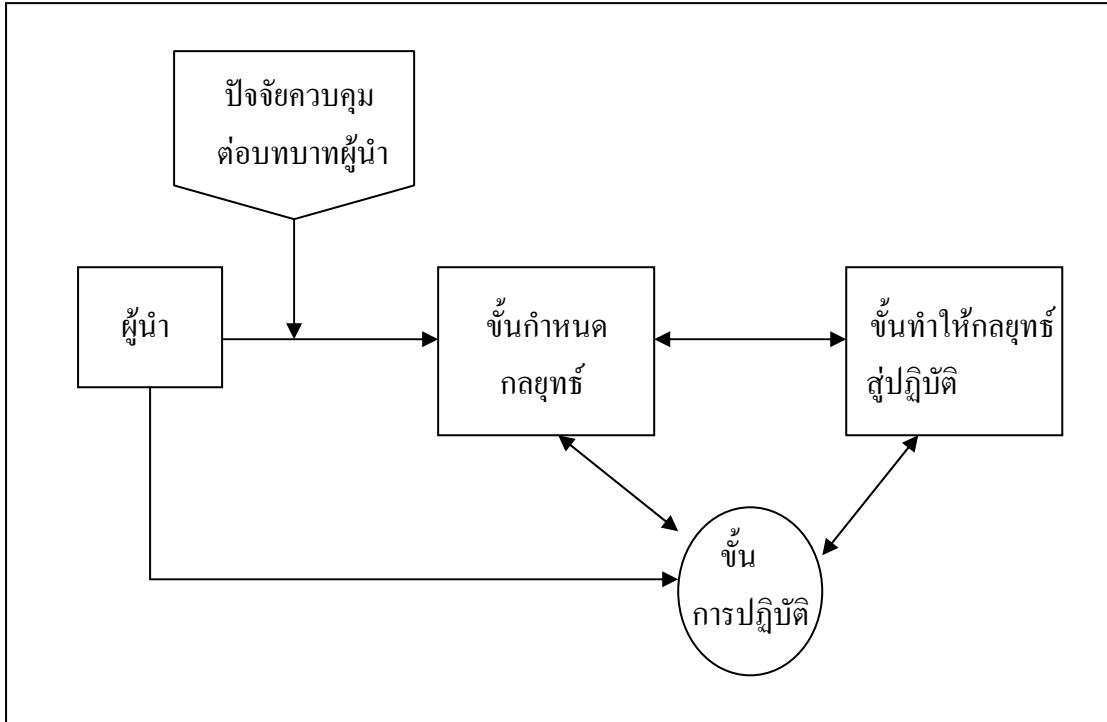
ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้งหมดประการขององค์กร อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี ดังกล่าวมาแล้ว และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด และผู้นำสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังนี้ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนด กลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ แสดงได้ดังภาพประกอบ 7

แม้ผู้นำระดับสูงจะเป็นศูนย์รวมที่มีบทบาทในการกำหนดและการดำเนินการทั้งหลายขององค์กรก็ตาม แต่การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ มักจะถูกควบคุมและกำกับด้วยปัจจัยบางประการทั้งภายในองค์กร และจากสภาพแวดล้อมภายนอก จนทำให้การใช้อิทธิพลใน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การตัดสินใจของผู้นำในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรลดน้อยลง ดังจะกล่าวถึงปัจจัยเหล่านี้ต่อไป



ภาพประกอบ 7 แสดงบทบาทคู่ขนานของผู้นำกลยุทธ์

ที่มา : นาฮาวันดี (Nahavandi. 2000 : 203)

### 3. ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ

ผู้นำระดับสูงมิได้เป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างไม่มีขอบเขตจำกัดในการบริหารที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยบางประการที่กำกับควบคุมทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในดังแสดงในภาพประกอบ 8 ต่อไปนี้ ฟินเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein & Hambrick. 1996 : 87)



ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
1. ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	1. ด้านความมั่นคง
2. ประเภทขององค์กร	2. ขนาดและโครงสร้าง
3. การเติบโตของตลาด	3. วัฒนธรรม
4. ข้อจำกัดต่าง ๆ ด้านกฎหมาย	4. อายุหรือระยะเวลาการพัฒนาองค์กร
	5. การเข้ามาใช้อำนาจของทีมงานบริหารระดับสูง

### ภาพประกอบ 8 แสดงปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ

ที่มา : ฟินเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein & Hambrick. 1996 : 87)

#### 3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

มีผลงานของนักวิจัยหลายคนที่ยืนยันตรงกันว่า บทบาทของผู้นำจะเพิ่มความโดดเด่นและความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อองค์กรตกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและขาดความชัดเจน ตัวอย่างเช่น ในประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา เช่น ด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ด้านโทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ หรือธุรกิจการบิน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องเฝ้าติดตามตรวจสอบและตีความสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ภาวะดังกล่าว ได้สร้างโอกาสมากมายให้แก่ผู้นำที่จะสร้างผลกระทบต่อองค์กรของตน ส่วนปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับด้านความเติบโตของตลาดและข้อจำกัดต่าง ๆ ทางกฎหมายนั้นพบว่า ในภาวะของการเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาด ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีขอบเขตการมีอิทธิพลของตนในการกำหนดและการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญขององค์กรได้น้อยลง สำหรับข้อจำกัดต่าง ๆ ทางกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายด้านแรงงาน กฎระเบียบทางด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ตลอดจนอุปสรรคจากข้อบังคับกฎเกณฑ์ด้านการค้าระหว่างประเทศ เหล่านี้ล้วนมีผลในการลดทางเลือกการตัดสินใจของผู้นำให้น้อยลง เพราะจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดเหล่านั้น

#### 3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

เมื่อไรก็ตามที่องค์กรเผชิญกับภาวะความไม่มั่นคงภายในและขาดความชัดเจนแน่นอนเกิดขึ้น เมื่อนั้นสมาชิกขององค์กรจะเกิดความสงสัยต่อแนวทางปฏิบัติที่ใช้อยู่ นั้น รวมทั้งขาดความมั่นใจต่อการตัดสินใจต่าง ๆ และมีความต้องการที่จะพึ่งพาผู้นำให้ช่วยกำหนดทิศทางและให้คำแนะนำด้านต่าง ๆ มากขึ้น แต่ในภาวะปกติที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากนั้น พบว่า กฎเกณฑ์และ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

27

ข้อบังคับตลอดจนวัฒนธรรมที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีแล้วขององค์กร จะทำหน้าที่เสมือนเป็นภาวะผู้นำแบบทดแทน (Substitutes for leadership) ค่อนข้างมาก ตัวอย่าง เช่น เมื่อองค์กรต้องตกอยู่ภายใต้ภาวะอาจจะถูกยุบรวมเข้ากับหน่วยงานอื่น ในสถานการณ์เช่นนี้ พนักงานต้องการทราบและแสวงหาทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำสูงสุดของตน ดังนั้นทุกคำพูดและการกระทำของผู้นำมักจะถูกตีความไปในแง่เป็นสัญญาณหรือเจตคติของผู้นำที่มีต่อการยุบรวมองค์กรและจะกลายเป็นแบบอย่างต่อบทบาทของผู้ตามด้วย กล่าวโดยสรุปภายใต้ภาวะวิกฤตบทบาทของผู้นำมีผลกระทบต่อองค์กรสูงขึ้น โดยเฉพาะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยเสนาหา

ปัจจัยด้านขนาดและโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยลำดับถัดมาที่มีผลในการทำให้การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำลดลง กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นก็จะมีแนวโน้มของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น โดยที่บทบาทของผู้นำระดับสูงในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันจะลดลงตามไปด้วย ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กผู้นำจะสามารถสะท้อนเจตจำนงและวัฒนธรรม ตลอดจนกลยุทธ์ของตนลงในการปฏิบัติการกิจขององค์กร ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ในองค์กรขนาดใหญ่มีโครงสร้างซับซ้อนที่ทำให้เกิดระยะห่างระหว่างผู้นำสูงสุดกับผู้บริหารระดับล่างมากยิ่งขึ้น จนทำให้มีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับผู้บริหารเหล่านั้นลดน้อยลง

ส่วนปัจจัยด้านอายุหรือระยะเวลาการพัฒนาขององค์กร นับว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และยังอยู่ในระยะเริ่มแรกของการพัฒนาจะพบว่า บุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำและการตัดสินใจของผู้นำจะสะท้อนเป็นพื้นฐานแทบทุกด้านขององค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น สิ่งที่เป็นกลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรจึงสามารถสะท้อนถึงความเชื่อและแนวคิดของผู้นำได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อองค์กรค่อยเติบโตและมีวุฒิภาวะมากขึ้น อิทธิพลของผู้นำต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรจะลดลงไป และถูกแทนที่ด้วยวัฒนธรรมที่เข้มแข็งกว่าและก่อให้เกิดความหลากหลายที่มากขึ้น การปฏิบัติด้านงานประจำจะมีรูปแบบชัดเจนที่มีความลงตัวมากขึ้น ในช่วงระยะเวลานี้ผู้นำซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งองค์กรมักไปจากองค์กรหรือไปริเริ่มงานธุรกิจอื่นใหม่ ๆ แล้ว อย่างไรก็ตาม องค์กรที่กำลังเข้าสู่ภาวะเสื่อมถอยไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ และกำลังมีการปฏิรูปองค์กร พบว่า มีความต้องการพึ่งพาจากผู้นำระดับสูงเป็นอย่างมาก ส่งผลให้เปิดโอกาสแก่ผู้นำสามารถปรับปรุงและพัฒนาครั้งใหญ่ให้แก่องค์กรได้สะดวกง่าย

ปัจจัยสุดท้ายที่ลดการใช้อำนาจและการมีอิทธิพลของผู้นำต่อองค์กร ก็คือ การเข้ามามีอำนาจหรืออิทธิพลที่เกิดจากการฉีกกำลังของคณะที่ผู้บริหารระดับสูง เช่น คณะกรรมการอำนวยการ เป็นต้น กล่าวคือ องค์กรใดที่ไม่มีทีมผู้บริหารระดับสูงหรือแม้จะมีแต่ก็อยู่ในสภาพ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

28

อ่อนแอ ในกรณีเช่นนี้อำนาจและการใช้อิทธิพลทั้งหลายจะตกอยู่ในมือของผู้นำสูงสุดที่จะก่อให้เกิดผลกระทบใด ๆ ขึ้นต่อองค์กรได้มาก แต่ถ้าองค์กรใดที่บริหารจัดการโดยทีมบริหารระดับสูงที่มีอำนาจมาก ทีมบริหารดังกล่าวจะไปลดความมีอำนาจและการใช้อิทธิพลต่อองค์กรของผู้นำระดับสูงลง เพราะเกิดการสลับภาวะผู้นำระหว่างทีมบริหารระดับสูงกับผู้นำระดับสูงขึ้น มีรายงานการวิจัยจำนวนมากที่ชี้ชัดตรงกันว่า ผู้นำระดับสูงมีแนวโน้มในการคัดเลือกผู้มาเป็นคณะกรรมการอำนวยการจากบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงตน ทั้งนี้เพราะยังได้ คณะกรรมการบริหารระดับสูงที่คล้ายกับผู้นำมากเพียงไรก็ยังส่งผลให้ผู้นำมีอำนาจสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงในยุคปัจจุบันจะเน้น การคัดเลือกทีมบริหารระดับสูง หรือ คณะกรรมการอำนวยการ โดยยึดเกณฑ์การเลือกจากบุคคลดีเด่นที่มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่หลากหลายต่างกัน เพราะความหลากหลายดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในการสร้างความแข็งแกร่งต่อการนำพาองค์กรภายใต้บริบทของโลกสมัยใหม่ได้ดี

## 1.7 คุณลักษณะของผู้นำระดับสูง

ผลงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ส่วนมากเป็นการศึกษาภาวะผู้นำทั้งในมิติที่เกี่ยวกับการมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ มักเป็นงานวิจัยในระดับภาวะผู้นำแบบจุลภาค (Micro leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามแนวนี้นจึงมุ่งอธิบายเกี่ยวกับผู้นำ เช่น บทบาทพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในบริบทที่จำกัดอยู่ในวงแคบของกลุ่มเล็ก ๆ เกือบทั้งสิ้น ส่วนการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลต่าง ๆ ในวงกว้างนั้น ปรากฏว่ามีน้อยกว่ามาก และขาดการต่อเนื่องที่ดี เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคลแง่อื่น ๆ ของผู้นำระดับสูงที่มีผลต่อการกำหนดแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) และวิธีบริหารจัดการต่อองค์กรของผู้นำดังกล่าวมากขึ้น จะได้กล่าวถึงผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำระดับสูง

จากผลงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงพบว่า ผู้นำอาวุโสที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าของหน่วยงาน (CEO) ส่วนใหญ่จะไม่ชอบ และปฏิเสธต่อการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะต้องเสี่ยง (ส่วนผู้นำที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเติบโตได้ขึ้นมาจากระดับล่างภายในองค์กรนั้น มักจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแก่องค์กรค่อนข้างน้อย ซึ่งต่างไปจากการได้บุคคลอื่นจากภายนอกมาเป็นผู้นำ มีนักวิจัยอื่น ๆ ที่พยายามศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากประสบการณ์หน้าที่เดิม ที่มีต่อการเลือกกลยุทธ์ในองค์กรของผู้นำ และมีงานวิจัยต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำระดับสูงที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จอย่างสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านความเชื่อต่อความสามารถภายในตน โดยพบว่า ผู้นำที่เชื่อใน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

29

ความสามารถภายในตนจะมีพฤติกรรมมุ่งเน้นงานวิจัยและพัฒนา ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำที่เชื่อต่อความสามารถภายนอกตน

## 1.8 คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานหรือผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในความคงที่ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง การใช้อิทธิพลอำนาจ สติปัญญาและความสามารถของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารประสบความสำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 207)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 207 - 209 ; อ้างอิงจาก DuBrin. 1998. **Leadership : Research Finding, Practice, and Skills.** p. 335) มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level cognitive activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptual) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ 3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้าม



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

30

กระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ 4) ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยังคงเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้นยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน และ 5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ

ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative problem solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไปและการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What-if) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาภาพ”

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิมและความต้องการของลูกค้ำ ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the future) ฮาเมล (Hamel) ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม้อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ำได้เหนือกว่าคู่แข่ง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

31

แนวความคิดเชิงปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Preconceiving product/service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า/บริการอย่างแท้จริง

สมการเชิงมูลค่า (Value equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้หมายถึง ตัวอย่างเมื่อ 10 ปีที่แล้ว พรีนเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท

อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า (Value equation) คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับชื่อที่ปรากฏบนบัตรนั้น หมายถึง ผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะที่เดียวกันอาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียง และคนที่คิดได้แบบนี้คือผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining market space) เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่ราคาแพง ๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redraw industry boundaries) โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale industry) เช่น การขยับตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติ และระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Compressing the supply chain) และยังหมายถึงการเปลี่ยนโกดังหรือร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driven convergence) เช่น บริการรถจักรยานยนต์ จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

32

กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง (Risk taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร (Profit-oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทที่มีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลกในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อดัง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกเบิกความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 207-209)

## 1.9 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลต่างๆ ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารการศึกษาจะมีคุณภาพหากมีวิธีการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมจนเกิดประสิทธิผล



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

333

การบริหารการศึกษาควรทำอย่างรอบคอบ โปร่งใส สร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงาน การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับโอกาส ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรอให้พร้อมจึงจะลงมือแก้ปัญหา แต่ต้องพร้อมเสมอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความยืดหยุ่นเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา สร้างความเสมอภาคเพื่อให้เกิดการยอมรับภายในสถานศึกษา กระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

## 1.9.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาสู่เป้าหมาย

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในโรงเรียนที่มีผลต่อกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้า โครงสร้างของโรงเรียน แนวคิดและวิธีการบริหาร การกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม ความรู้ และงบประมาณ ทั้งนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

1. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าถึงคุณภาพและคุณลักษณะเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
2. จัดโครงสร้างในการบริหารโรงเรียน และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นระยะๆ
3. กำหนดแนวคิดและวิธีการบริหารเชิงระบบที่มีความยืดหยุ่นและมีพลวัต
4. กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. สร้างค่านิยมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการขยายความรู้ทั่วทั้งโรงเรียน
6. ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารโรงเรียน
7. จัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แบบสมดุลทั่วทั้งองค์การ

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยจากภายนอกโรงเรียนที่มีผลกระทบกับการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านการเป็น โอกาสหรือการเป็นอุปสรรคของโรงเรียนในการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้ ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์ของโรงเรียน คือ ทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ในส่วนของปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของโรงเรียน คือ สภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ทำให้เกิดช่องว่างจากการพัฒนาและเกิดความไม่ยั่งยืน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ที่มีปัจจัยชี้นำจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

34

2. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร โดยการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายการพัฒนา ศักยภาพวิชาการ
3. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้
  1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในโรงเรียน และโอกาส-อุปสรรค จากภายนอกโรงเรียน ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จของโรงเรียน ปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และเงื่อนไขในอนาคต
  2. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน (Establishing organization direction) โดยพิจารณาภารกิจ และกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุภารกิจ
  3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ
  4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างของโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์
  5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน

## 1.9.2 การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการเป็นการบริหารปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเป้าหมาย แผนงาน และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างสมดุล โรงเรียนสามารถใช้การบริหารโครงการ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก ทั้งนี้ การบริหารโครงการต้องคำนึงถึงข้อจำกัดทางด้านเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และผลลัพธ์ ซึ่งวิธีการบริหารโครงการต้องทำให้ทุกคนในโรงเรียนร่วมกันทำงาน

การบริหารโครงการของโรงเรียน ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนิยามโครงการ (Definition) เป็นการกำหนดเป้าหมาย ข้อกำหนดต่างๆ ส่วนงานย่อย ๆ และผู้รับผิดชอบ
2. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดการ การวางแผนงบประมาณของแต่ละงาน การวางแผนการจัดสรร/การใช้ทรัพยากร การวางแผนการจัดการความเสี่ยง การวางแผนบุคลากร
3. ดำเนินการ (Execution) เป็นการรายงานสถานภาพ โดยคำนึงถึงระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ การเปลี่ยนแปลง คุณภาพการศึกษา และการคาดการณ์ในอนาคต



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

35

4. การส่งมอบโครงการ (Delivery) ประกอบด้วย การฝึกอบรม เอกสารที่เกี่ยวข้อง การ  
ใช้ทรัพยากร การมอบงานใหม่ และบทเรียนจากอดีต เช่น ปัญหาต่างๆ ที่พบจากการทำงาน

## 1.9.3 แผนที่ผลลัพธ์

แผนที่ผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือเพื่อบริหารจัดการโครงการ/แผนงานที่ให้ความสำคัญกับการ  
เกิดขึ้นของ “ผลลัพธ์” หรือ “Outcome” ของแผนงานที่เกิดขึ้นกับคน กลุ่มคน หรือองค์กรที่แผนงาน  
ทำงานด้วย ผลที่เกิดจากแผนที่ผลลัพธ์ คือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม (Behavior change)  
ที่ยั่งยืนเมื่อแผนงานนั้น ๆ สิ้นสุดลง ผลของแผนงานนั้นจะยังคงอยู่ต่อไป

คุณลักษณะเด่นประการหนึ่งของแผนที่ผลลัพธ์ คือ การผนวกการติดตามและประเมินผล  
เข้าไว้กับแผนงาน เพื่อให้การติดตามและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบริหารแผนงานให้บรรลุ  
เป้าหมายตามที่วางไว้ และเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ทั้งความสำเร็จ และปัญหา  
อุปสรรคที่เกิดขึ้นกับแผนงาน

โรงเรียนควรใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการบริหาร โรงเรียน เพื่อการติดตามและประเมินผล  
แผนงาน/โครงการ เป็นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น โดยมีจุดเด่น คือ การให้  
ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้ความสนใจกับการติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
ของผู้เกี่ยวข้องในแผนงาน เน้นการประเมินจากผลลัพธ์มากกว่าผลกระทบระยะยาว (Impact)  
นอกจากนี้ แผนที่ผลลัพธ์เน้นการนำข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินโครงการสู่การปรับปรุง  
เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของโครงการที่ตั้งไว้ ดังนั้นแผนที่ผลลัพธ์ต้องมีการเรียนรู้  
ที่อยู่บนฐานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล และโรงเรียนต้องมีการพัฒนา  
วิธีการประเมินผลลัพธ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของโครงการ และเป็นกระบวนการที่ทั้งฝ่าย  
ผู้ประเมินและผู้ดำเนินการโครงการร่วมกันคิด

## 1.9.4 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการเป็นโรงเรียน โดยมีการจัดการความรู้ในลักษณะ  
ไตรมิติ-ไตรภาคี กล่าวคือ โรงเรียนต้องมีการจัดการความรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และมี  
ผู้เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ ผู้เรียน ครู และผู้บริหาร

การจัดการความรู้ของโรงเรียน มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การใช้ความรู้ในการตอบสนองเป้าหมายของโรงเรียน มีการจัดทำแผนการจัดการ  
ความรู้ กำหนดตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผล รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกลุ่มของครู  
และนักเรียนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

36

2. การใช้ความรู้เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง และการมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างทีมและแกนนำการจัดการความรู้ในโรงเรียน

3. การบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในกลุ่มคนทุกระดับทั้งนักเรียน ครู และผู้บริหาร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลัง (Empower) การให้กำลังใจ (Encouragement) ควบคู่กับการสร้างพลังวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

## 1.9.5 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารจัดการข้อมูล โดยโรงเรียนต้องมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ข้อมูลที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ นักเรียน และครู ข้อมูลด้านทรัพยากร ได้แก่ การเงินและงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลด้านบริหารทั่วไป เพื่อเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถในการสอนของครู โดยระบบสารสนเทศของโรงเรียน ได้แก่

1. ระบบสารสนเทศพื้นฐานของโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของสถานศึกษา สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของชุมชน สภาพการบริหารและการจัดการตามโครงสร้างและภารกิจ เช่น ปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน ระบบเอกสารที่จำเป็นในโรงเรียน เป็นต้น

2. ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน เป็นระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนทั้งหมด สารสนเทศส่วนนี้จัดทำโดยครูผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนจำแนกเป็นรายชั้นรายปี ผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน รายงานผลความก้าวหน้าของผู้เรียน รายงานความประพฤติ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียน เป็นต้น

3. ระบบสารสนเทศการบริหารวิชาการ เป็นการจักระบบสารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ เป็นระบบสารสนเทศที่ต้องมีการประเมินผลรวม มีการเปรียบเทียบข้อมูลอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เช่น งานธุรการ การเงิน งานบุคลากร งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ เป็นต้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

37

5. ระบบสารสนเทศเพื่อการรายงาน การบริหารจัดการของโรงเรียนต้องมีการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรายงานให้ผู้ปกครองชุมชน และสาธารณชนให้ทราบ ดังนั้น สารสนเทศส่วนนี้จึงเป็นการนำข้อมูลสารสนเทศทั้ง 4 ส่วน ที่กล่าวมาข้างต้นมาจัดทำสรุปเป็นภาพรวมที่ชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จตามสภาพและผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งเพราะในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไขบางปัญหา ขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องทำหน้าที่จัดการหรือเป็นผู้นำเพื่อพาสถานศึกษาไปสู่ความก้าวหน้าตามความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน การบริหารการศึกษาก็จำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง รู้จักการประสานงานเพื่อสนองความต้องการของชุมชนให้เป็นไปตามความคาดหวังและสอดคล้องกับทรัพยากรด้วยการใช้พลังอำนาจและอิทธิพลอย่างยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีการประสานงานต่าง ๆ อย่างมีภาวะผู้นำอันจะพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนา

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์และพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอก เพื่อให้เกิดความสมดุล ที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยยึดแนวความคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของคูบริน (ริงสรร์ ประเสริฐศรี. 2544 : 207 – 209 ; อ้างอิงจาก DuBrin. 1998. **Leadership : Research Finding, Practice, and Skills.** p. 335) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ 3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของระบบการประกันคุณภาพ ดังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย คือ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

38

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 14) กล่าวว่า การประกันคุณภาพภายใน คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องทำอยู่แล้ว

ฉัฐฉินันท์ พรหมณีสังข์ (2544 : 20) สรุปไว้ว่า การประกันคุณภาพภายในว่าเป็นการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับ ดูแลสถานศึกษานั้น

กมล ภูประเสริฐ (2545 : 12) ได้กล่าวถึง การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบในการพัฒนางานอันเป็นภารกิจปกติของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด จนสามารถสร้างความพึงพอใจและความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้ ทั้งนี้โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2548 : 7) กล่าวว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายถึงระบบการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (2553 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ โดยมีการประเมินและติดตามตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยบุคลากรของสถานศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ดูแลสถานศึกษานั้น ๆ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2548 : 11) ให้แนวคิดไว้ว่า ในการพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการจัดภายในสถานศึกษาโรงเรียนจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผลผลิตต้องตอบสนองต่อลูกค้าและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ในด้านการบริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจ ในรูปของคณะกรรมการ โรงเรียน โรงเรียนต้องแสดง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

39

ภาระหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งรวมทั้งมาตรฐานด้านผลผลิต ด้านปัจจัย และกระบวนการ ในด้านผลผลิตโรงเรียนจะต้องกำหนดมาตรฐานโดยคณะกรรมการสถานศึกษา เมื่อได้มีการจัดภายในสถานศึกษาจนนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ก็จะมีกำหนดมาตรฐานให้สูงขึ้น และดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานด้านผลผลิตจะถูกยกระดับให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงมาตรฐานระดับจังหวัด และมาตรฐานระดับชาตินอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษากล่าวคือ มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นรูปธรรม คุณภาพที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญ คือ คุณภาพของผลผลิต แต่การที่จะได้มาซึ่งคุณภาพผลผลิตที่ถูกค่าพอใจนั้นจะต้องมาจากคุณภาพของกระบวนการ และคุณภาพของบุคลากร กระบวนการที่มีคุณภาพ และคนที่มีคุณภาพเท่านั้นจึงจะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ และกระบวนการที่มีคุณภาพจะต้องเป็นกระบวนการที่ครบวงจร คุณภาพของคนจะต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้ทำงานอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ รู้ถึงวิธีทำงานที่ถูกต้อง และจะต้องพัฒนาคุณภาพของคนในลักษณะที่สร้างบรรยากาศของการรักการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้มีการปรับปรุงงานและพัฒนาเทคโนโลยีได้ด้วยตนเอง มีมูลค่าเพิ่มอยู่ในตัว (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2546 : 8 - 9) โดยที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษาไปยังระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตามจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ทั้งนี้จะมีการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาและการประเมินภายนอก เป้าหมายของการประเมินคุณภาพนั้นไม่ใช่เพื่อการลงโทษ แต่เป็นเครื่องมือสะท้อนให้สถานศึกษาได้นำไปพิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่ ฉะนั้นการประเมินคุณภาพจึงเป็นการประกันคุณภาพเพื่อผู้เรียนในอดีตที่ผ่านมาก็จะให้หน่วยงานประเมินภายในอย่างเดียว ซึ่งผลที่ออกมาเชื่อถือไม่ได้ ประเมินทุกเรื่องออกมาดีเกือบทั้งหมด หรือแม้แต่การให้ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ประเมินก็ปรากฏว่า ไม่ได้มีการนำผลการนิเทศไปใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาเท่าที่ควร จึงสมควรให้มีการประเมินภายนอกโดยองค์กรอิสระ ซึ่งองค์กรอิสระในที่นี้หมายความว่า ไม่ถูกครอบงำโดยฝ่ายรัฐหรือฝ่ายราชการ กรมบัญชีกลางเป็นเจ้าของเรื่อง ซึ่งขอให้บริษัทเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิของกระทรวงการคลังเป็นกรรมการเพื่อกำกับที่ทำหน้าที่ประเมินอีกชั้นหนึ่ง เป็นการตรวจสอบแบบถ่วงดุลเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรม

การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาเป็นแนวคิดที่ดี แต่ต้องระมัดระวังไม่ให้กลายเป็นมาตรฐานเดียว เนื่องจากกระบวนการบริหารจัดการศึกษาต่อไปจะมีความหลากหลาย มีตั้งแต่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

40

การศึกษาที่จัดโดยครอบครัว ชุมชน ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การมีมาตรฐานระดับชาติต้องเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีมาตรฐานที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นด้วย หมายความว่าท้องถิ่นควรมีบทบาทที่จะกำหนดว่าต้องการพัฒนาคนในท้องถิ่นให้ออกมาเช่นไร เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

มาตรฐานการศึกษาอาจจะเรียกว่าเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องมี แต่จุดสำคัญที่สุดอยู่ที่ผลผลิต คือ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น เก่งขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น สำหรับส่วนที่เป็นปัจจัยตัวป้อนในด้านทรัพยากร กระบวนการบริหารและกระบวนการเรียนการสอน ถึงแม้มีความสำคัญแต่สามารถจัดให้หลากหลายได้ ซึ่งความหลากหลายจะต้องคำนึงถึงผู้รับการศึกษาเป็นสำคัญ

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 ข : 16) ได้สรุปแนวคิดด้านกฎหมายไว้ว่าการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 43 ระบุว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย มาตรา 82 ระบุว่า รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดไว้ชัดเจนในหมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับชั้น ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชน มีหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

41

การศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าวให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

สาระบัญญัติดังกล่าวเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจแก่พ่อแม่และประชาชนว่าลูกหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ การประกันคุณภาพภายในจะทำให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ก็จะต้องมีการประกันคุณภาพภายในหรือการประเมินตนเอง เพื่อตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา และเพื่อให้เป็นไปตามสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สถานศึกษาควรดำเนินการให้ครอบคลุมแนวทางหลักดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาจะต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นประจำทุกปี โดยควรเริ่มดำเนินการตั้งแต่ต้นปีการศึกษา

2. ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอันประกอบด้วย การวางแผนการดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุงการดำเนินการ โดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

42

พุทธศักราช 2542 มาตรฐานการศึกษาและเป้าหมาย/ปรัชญา/ธรรมเนียมสถานศึกษากำหนดระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่องและนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3. การดำเนินการประกันคุณภาพภายในทุกชั้นตอน ควรเน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากรของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน และเขตพื้นที่การศึกษาและภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการที่ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามมาตรา 8 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

4. สถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการประกันคุณภาพภายในให้เรียบร้อยก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่ของทุกปี โดยแสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษา แนวทางหรือแผนงานในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาต่อไป แล้วเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามที่กระทรวงกำหนด และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตลอดจนสาธารณชน โดยจัดทำรายงานโดยสรุปปิดประกาศไว้ที่สถานศึกษา แจ้งให้ผู้ปกครองและเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับทราบ รวมทั้งมีรายงานที่มีรายละเอียดครบถ้วนที่พร้อมจะให้ผู้ที่สนใจขอดูได้ตลอดเวลา

## แนวคิดหลักการบริหาร

ตามหลักการบริหารนั้น การประกันคุณภาพภายในเป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่พอใจของลูกค้ำสามารถขายได้และมีกำไร การประกันคุณภาพให้เป็นที่พอใจของลูกค้ำสามารถขายได้และมีกำไร เป็นสิ่งที่ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีกระบวนการวางแผนทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานได้ผลและมีคุณภาพดี

ในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมและบริการก็มีการใช้กระบวนการนี้ในการบริการ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการตลอดเวลาทำให้เป็นที่พอใจของลูกค้ำสามารถขายได้และมีกำไร

สำหรับการศึกษานั้นไม่เหมือนธุรกิจ เพราะการศึกษาไม่ได้หวังกำไรเป็นตัวเงินแต่ผลที่ได้เป็นคุณภาพในด้านต่าง ๆ ของคน อย่างไรก็ตามกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาก็สามารถนำแนวคิดและกระบวนการข้างต้นมาใช้ได้ โดยปรับให้เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาการศึกษาซึ่งเป็นการพัฒนาคน

การที่สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ดีมีคุณภาพ เพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพนั้นเปรียบเสมือนการสร้างบ้านโดยคนในบ้านต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการสร้างบ้านนั้นเพื่อประโยชน์อะไร



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แล้วจึงออกแปลนในระหว่างการก่อสร้างก็จะต้องตรวจสอบว่าตรงกับแบบแปลนหรือไม่ วัสดุที่ใช้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่ มีความมั่นคงเพียงใด ระบบน้ำไฟเป็นอย่างไร ถ้าพบสิ่งใดที่เป็นข้อบกพร่องก็ปรับปรุงแก้ไขได้ทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้บ้านที่ก่อสร้างขึ้นมามีความแข็งแรง

กระบวนการพัฒนาคนในสถานศึกษาก็เหมือนกับการสร้างบ้าน เพียงแต่การสร้างบ้านนั้นต้องเป็นสถาปนิกซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมาดำเนินการ และเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็เสร็จเลยไม่ต้องทำต่อ แต่กระบวนการสร้างคนนั้นผู้ที่เป็สถาปนิกคือ ครูและผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคลากรภายในจะต้องร่วมกันพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพดี และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุด ผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการพัฒนาเด็กให้มีคุณสมบัติเป็นอย่างไร และถ้าจะให้เด็กมีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วก็ต้องช่วยกันคิดและช่วยวางแผน (Plan) ว่าจะต้องทำอะไร แล้วช่วยกันทำ (Do) ช่วยกันตรวจสอบ (Check) และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยร่วมกันทำงานเป็นทีม

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ลงมือทำตามแผนในทุกขั้นตอน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อร่วมกันตรวจสอบผลงาน หาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงแล้วร่วมกันปรับปรุงแผนงานนั้น ๆ โดยมุ่งหวังให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวคิดการทำงานที่เป็นระบบเช่นนี้จะช่วยสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในสถานศึกษา เกิดความรู้สึกว่าเป็นงานปกติ เป็นการมองตนเอง ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีฐานข้อมูลที่มั่นคงเป็นจริง พร้อมเสมอต่อการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

## 2.3 ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องเดียวกับกระบวนการบริหารอย่างมีคุณภาพหรือวงจร PDCA ที่ผู้บริหารทราบกันดีอยู่ การประกันคุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องใหม่ และจะต้องไม่แตกแยกจากการทำงานตามปกติของสถานศึกษา แต่จะเป็นระบบที่ผสมอยู่ในกระบวนการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันนั่นเอง (สำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2547 ก : 20-21)

ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการทำงานนั้นจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิจัยในสถานศึกษานำร่อง ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักเข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุน และร่วมคิดร่วมทำ รวมทั้งจะต้องมีการทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่า และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

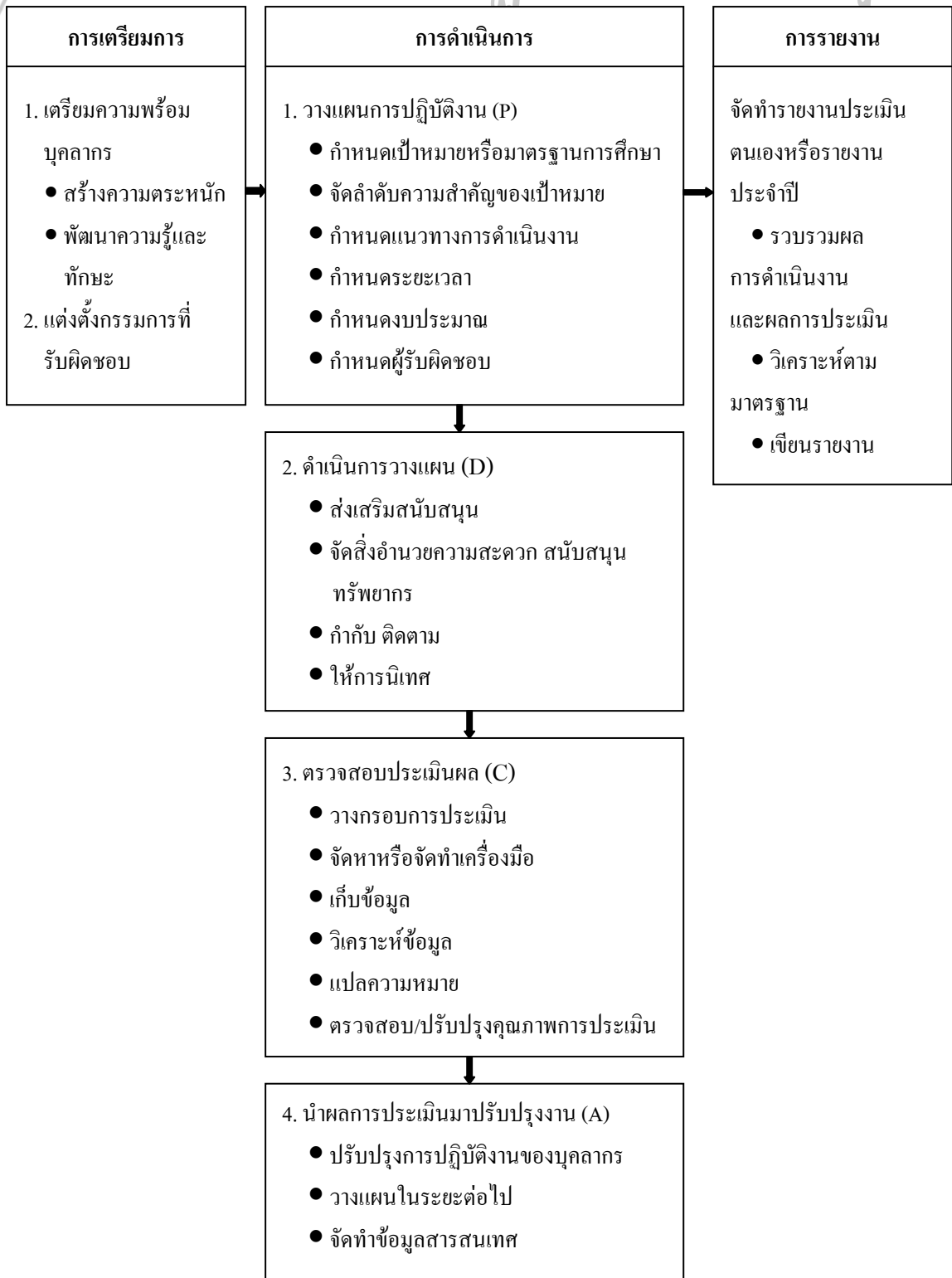
44

ประกันคุณภาพภายในและดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ

ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน โดยคำนึงถึงเงื่อนไขข้างต้น ควรมีการเตรียมการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรและจัดให้มีกลไกในการดำเนินงานในเรื่องนี้ หลังจากนั้นบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องจึงร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมดดังที่เสนอตามภาพประกอบ 9 และมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 9 แสดงขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน



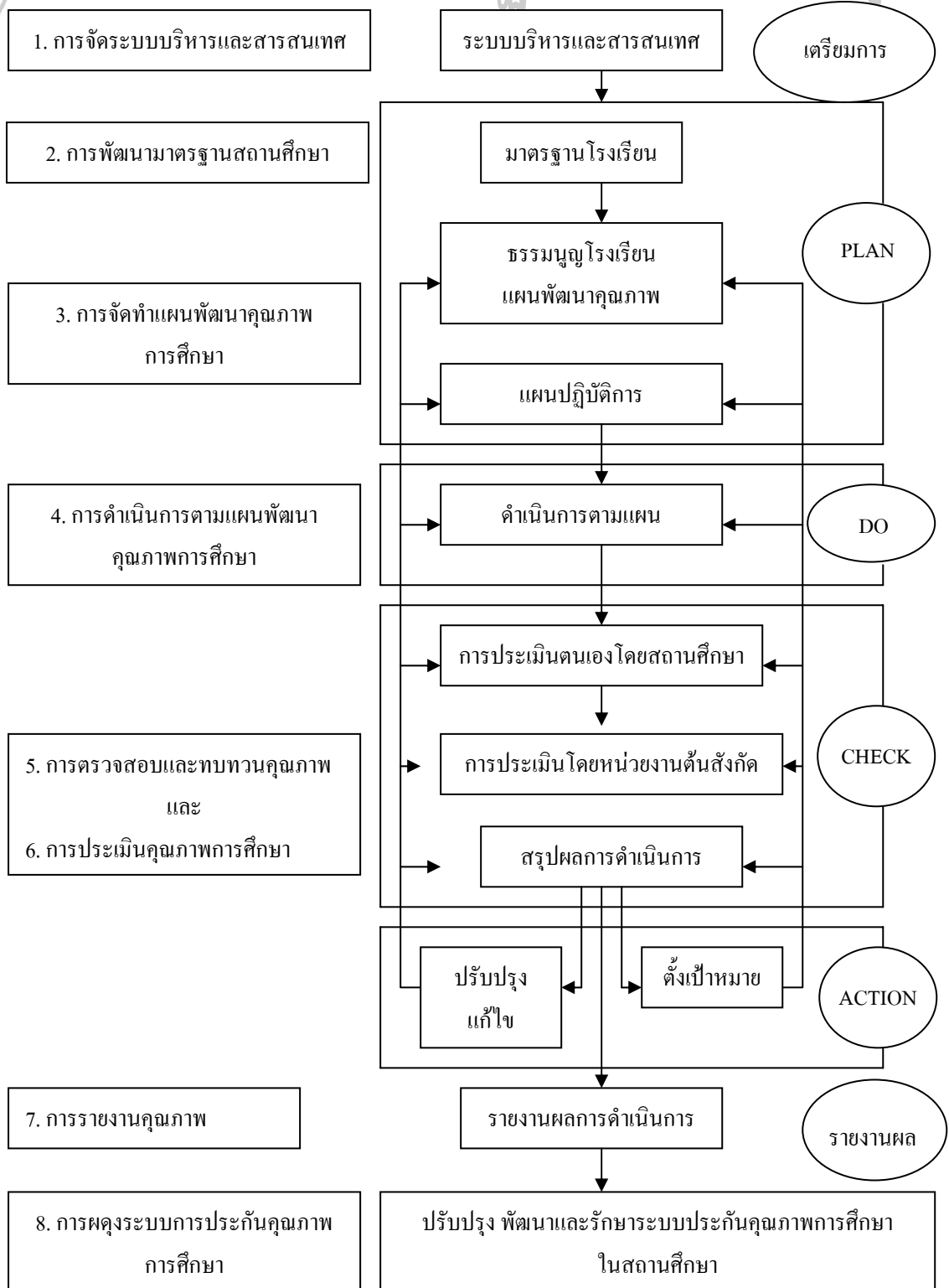
# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

46

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 ก : 112) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนของการดำเนินการในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน เมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาที่กำลังดำเนินการอยู่โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (PLAN) การดำเนินการตามแผน (DO) การตรวจสอบประเมินผล (CHECK) และปรับปรุงและพัฒนา (ACTION) สามารถนำเสนอในลักษณะของแผนภาพประกอบ 10 ดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



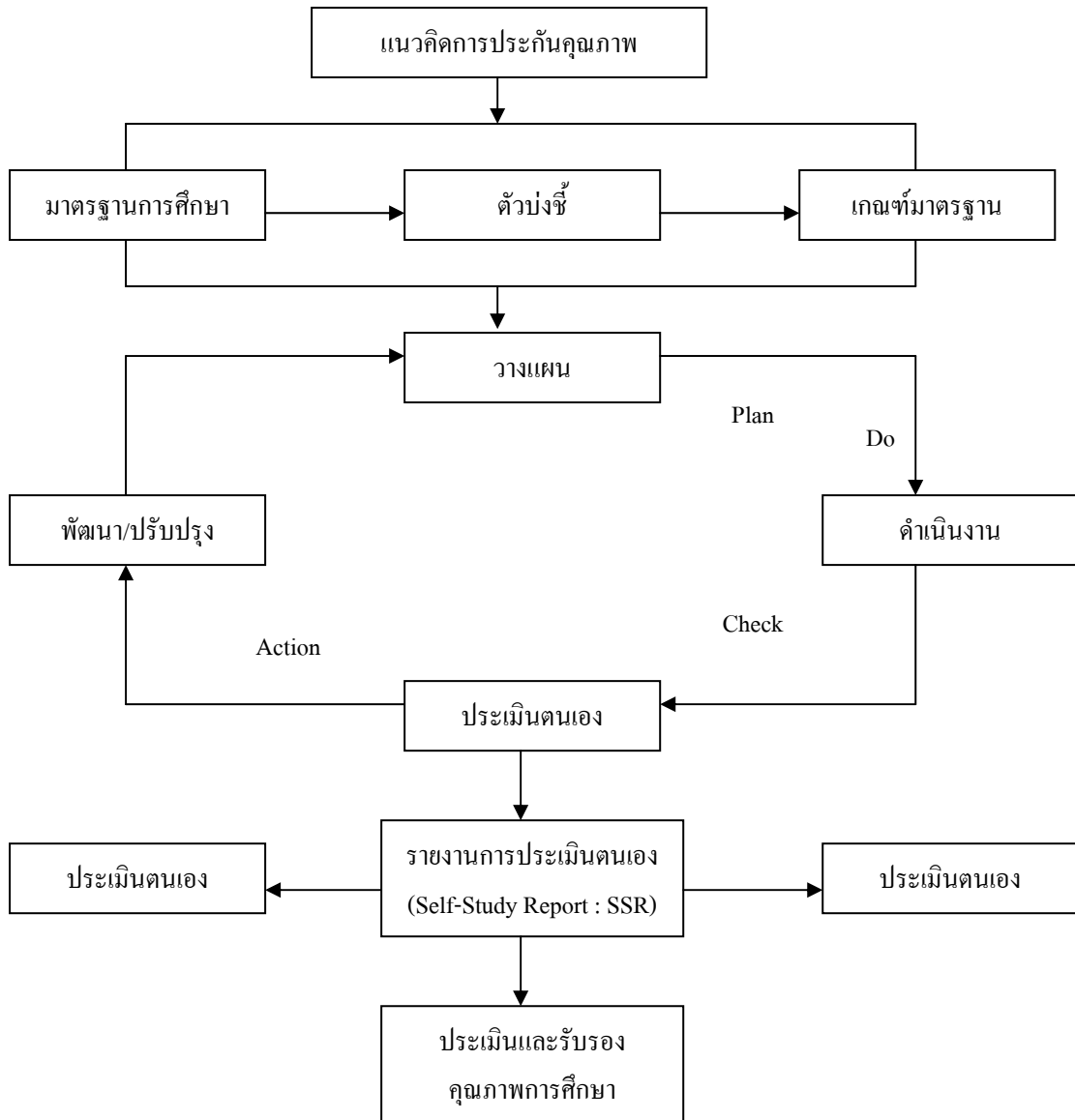
ภาพประกอบ 10 แสดงขั้นตอนของการดำเนินการในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

48

ชเนศ ขำเกิด (2543 : 74) ได้เสนอการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
แสดงเป็นแผนภูมิดังภาพประกอบ 11 ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 11 แสดงการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

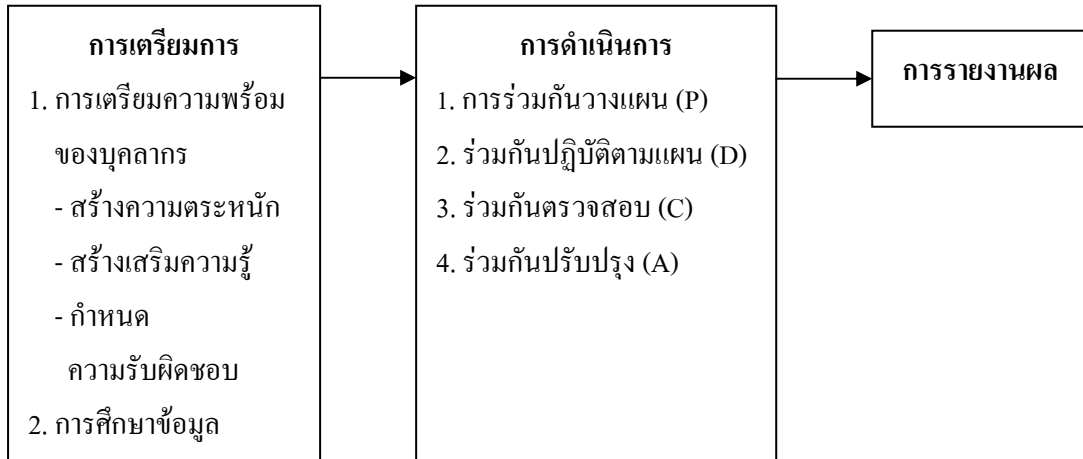
ที่มา : ชเนศ ขำเกิด. 2543 : 74



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

49

วันทยา วงศ์ศิลปกริรมย์ (2545 : 30) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เสนอเป็นแผนภูมิดังนี้



ภาพประกอบ 12 แสดงขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ที่มา : วันทยา วงศ์ศิลปกริรมย์. 2545 : 30

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของระบบการประกันคุณภาพและแนวคิดตามหลักการบริหาร ถ้าพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพที่ประกอบด้วย การเตรียมการ การดำเนินการ และการรายงานผล กับหลักการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) จะเห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกัน

## 2.4 หลักการของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 ก : 11) ตามแนวคิดที่กล่าวมา ได้แก่

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหาย โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

50

สถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผนตรวจสอบ ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการ พัฒนาคุณภาพการทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคมและ ประเทศชาติ

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2544 : 32) ได้กล่าวถึง หลักการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนี้

1. รัฐบาลกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายการบริหาร งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรให้จังหวัดและสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท
2. รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วม รับผิดชอบในการจัดการศึกษา
3. รัฐจะต้องจัดให้มีการควบคุมคุณภาพการศึกษา มีระบบการตรวจสอบและแทรกแซง คุณภาพการศึกษา และระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2546 : 3) ได้กล่าวถึง หลักประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการการศึกษาของทุกฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ
3. ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กรบุคลากรในพื้นที่
4. การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกขั้นตอน
5. การดำเนินงานสามารถติดตามตรวจสอบได้
6. การรายงานสู่สาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

## 2.5 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

องค์ประกอบสำคัญของการประกันภายในสถานศึกษามี 3 ประการ ดังนี้ (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. 2544 : 33)

1. การควบคุมภายในสถานศึกษา (Quality control) เป็นกระบวนการหรือแนวดำเนินงาน ประกันคุณภาพภายในเพื่อการพัฒนาการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐาน ประกอบด้วย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

51

1.1 การกำหนดมาตรฐานการศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิต ด้านปัจจัย และกระบวนการ

1.2 การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานโดยการพัฒนาปัจจัยทางการศึกษาต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารทางการศึกษา และสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการศึกษา

2. การตรวจสอบและการแทรกแซงภายในสถานศึกษา (Quality audit and intervention) เป็นกระบวนการหรือแนวดำเนินงานเพื่อปรับปรุงภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย

2.1 การประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียน และการจัดทำรายงานต่อประชาชนแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการติดตามและตรวจสอบของโรงเรียน (Internal audit) เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาการศึกษา

2.2 การติดตามและตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (External audit) เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภายในสถานศึกษา

3. การประเมินภายในสถานศึกษา (Quality assessment) เป็นกระบวนการหรือแนวทางการตรวจสอบภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย

3.1 การทบทวนภายในสถานศึกษาของโรงเรียน (External school review) โดยการประเมินตนเอง

3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน (Accreditation) ประเมินโดยหน่วยงานภายนอก

3.3 การประเมินผลการพัฒนาภายในสถานศึกษาในภาพรวมหรือการประเมินภายในสถานศึกษา

## 2.6 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2553 ที่ปรับปรุงใหม่โดยมีสาระดังนี้ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นระบบที่สถานศึกษาร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การกำกับดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐานที่ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

52

พร้อมทั้งทดลองระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ร่วมกับเขตการศึกษา จังหวัดและสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกสังกัด โดยผ่านการรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ศึกษาในเทศก์ นักวิชาการทุกสังกัด และนำเสนอคณะกรรมการปฏิรูป การศึกษาและคณะกรรมการบริหารคุณภาพและวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาเห็นชอบ แล้ว กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

## 1. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจาก สถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐาน การศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพระบบคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยการดำเนินงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 8 ประการ ดังนี้

- 1.1 การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
- 1.2 การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา
- 1.3 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.4 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
- 1.6 การประเมินคุณภาพการศึกษา
- 1.7 การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
- 1.8 การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การดำเนินการตามวรรคสองให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด ดังนี้ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2549 : 7-15)

### การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ

สถานศึกษาควรจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้าง ระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางควรมีคณะทำงานทำหน้าที่ วางแผนติดตามตรวจสอบคุณภาพ และจัดทำรายงานคุณภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี การศึกษา โดยการจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมู่ให้ครอบคลุมและข้อมูลมีความสมบูรณ์ คำนึงได้ง่าย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

53

และสะดวกรวดเร็ว มีการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อยู่เสมอ การจัดหมวดหมู่ข้อมูลสารสนเทศ อาจแบ่งเป็นด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพผู้เรียน
2. ด้านคุณภาพการเรียนการสอน
3. ด้านการบริหารและการจัดการ
4. ด้านคุณภาพการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศของสถานศึกษาต้องมีการวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ ออกแบบระบบ ปฏิบัติตามระบบ และกำกับติดตามและประเมิน

การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษามีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการจัดการศึกษาที่ใช้หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรเอง และบริหารการใช้หลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น รัฐจึงกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประเมินคุณภาพทางการศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษาต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา โดยกำหนดให้เหมาะสมครอบคลุมสาระการเรียนรู้และศักยภาพของผู้เรียน สถานศึกษาและท้องถิ่น

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เพื่อให้การจัดการศึกษายบรรลุตามมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษาต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา ในการจัดทำแผนสถานศึกษาต้องคำนึงถึงหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการนำสู่การปฏิบัติได้จริง แผนพัฒนาสถานศึกษาที่ดีควรคำนึงถึงวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1. มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ และมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการพัฒนา และสภาพความสำเร็จของการพัฒนามาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม
3. กำหนดวิธีการดำเนินงานโดยอาศัยหลักวิชาการ หรือผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน การจัดประสบการณ์



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

54

การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4. เสาะหาและประสานสัมพันธ์กับแหล่งวิทยาการภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ และระบุไว้ในแผนให้ชัดเจน

5. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. กำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวทางการมีส่วนร่วมของบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในชุมชน เพื่อการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน

7. กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

8. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และการนำผลไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ในแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษามีโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในตัวบ่งชี้ของโครงการดำเนินตามแผนนั้น สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วม ใช้เทคนิคการบริหาร และการจัดการที่จะทำให้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการบริหาร และการจัดการที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. วงจรพัฒนาคุณภาพของ PDCA ของเดมมิง (Deming cycle) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะเป็นกระบวนการที่มีการตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่วางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผนหรือขั้นตอนที่วางไว้ (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) และการนำผลการประเมินย้อนกลับไปทบทวน ปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐานหรือมาตรการกำหนดขั้นตอนกันใหม่ (Act) เพื่อการดำเนินต่อไป

2. สถานศึกษาใช้แนวคิดในการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced scorecard) เป็นเทคนิคการบริหาร โดยใช้การกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

2.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student perspective) โดยพิจารณาความต้องการที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้เรียนที่คาดหวัง

2.2 มุมมองด้านขบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal process perspective) โดยพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของขบวนการบริหารและการจัดทำหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

55

2.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) โดยพิจารณาปัจจัยที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ผู้เรียนได้รับคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาและทักษะของครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของสถานศึกษาในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

2.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource perspective) โดยพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาควรมีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกปีดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และเป็นระบบ สนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ สถานศึกษาควรมีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา ควรสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยและสอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน
2. แผนพัฒนาสถานศึกษาต้องเป็นแผนสะท้อนความต้องการของชุมชน มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนนำผลมาใช้ในการวางแผนครอบคลุมครบถ้วนตามแผนสัมพันธ์กัน และสอดคล้องรับกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย แผนพัฒนาโดยรวมมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และมีทิศทางพัฒนาที่ชัดเจน
3. การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อม สนับสนุนการเรียนรู้สะท้อนความสำเร็จของผู้เรียน ครูเลือกใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ครูและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการเรียนของผู้เรียน การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนได้มีโอกาสฝึกแก้ปัญหา ฝึกการคิดสร้างสรรค์ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริง ตลอดจนพัฒนานิสัยรักการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าแสดงออก สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานขั้นพื้นฐานและปฐมวัย
4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผลสำเร็จจากการเรียนรู้ที่ผู้สอนเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลงานของผู้เรียนมีความหมายบ่งบอกถึงสิ่งที่ผู้เรียนรู้อำนาจและทำได้ ผลงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ และผู้เรียนได้มีโอกาสนำความรู้ไปใช้ ผู้สอนใช้วิธีการประเมินที่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

56

หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพจริง การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมิน รวมทั้งสถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

5. การพัฒนาองค์กร สถานศึกษาเป็นแหล่งหรือศูนย์การเรียนรู้ที่สำคัญในชุมชน นอกจากการบริหารจัดการด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาผู้สอน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันแล้ว สถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนได้เป็นอย่างดี มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน มีการรวบรวมแหล่งภูมิปัญญาชาวบ้าน และเชิญปราชญ์ชาวบ้านมาเป็นที่ปรึกษาหรือให้ความรู้ มีการพบปะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสถานศึกษาอื่น ๆ เพื่อเทียบเคียงในการพัฒนา

6. การพัฒนาวิชาชีพครู มีการใช้แหล่งวิทยากรภายนอก ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวคิดในการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูมีการวิจัยค้นคว้าความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประเมิน และจัดหางบประมาณและสิ่งสนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมมนาหรือพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบต่าง ๆ

## การประเมินคุณภาพการศึกษา

จากการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดได้ สถานศึกษาที่มีความพร้อมอาจตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นการสร้างระบบการประเมินตนเอง และนำผลจากการประเมินไประบุในรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อไป การประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาต้องครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยที่กำหนดไว้ และสถานศึกษาควรประเมินคุณภาพผู้เรียนโดยรวม จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นการตรวจสอบและยืนยันคุณภาพผู้เรียนทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการประเมินคุณภาพการศึกษา ในระดับชั้น ป.6 ม.3 ม.6 ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในระดับชาติทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมและด้วยวิธีการที่หลากหลายและแจ้งผลการประเมินให้ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องทราบ

## การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นการนำข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานคุณภาพ ให้ครอบคลุมมาตรฐานสถานศึกษาคุณภาพผู้เรียน นำรายงานคุณภาพการศึกษาเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนและนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดทำ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

57

รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีเป็นหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เพราะการทำงานใด ๆ ต้องมีการรายงานผลและนำผลไปใช้ จึงจะเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการตราไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ประโยชน์สำคัญของการจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา ไม่ได้อยู่ที่จัดทำเพื่อรายงานใคร แต่อยู่ที่การนำผลไปวางแผนปรับปรุงต่อไป ดังนั้นสถานศึกษาต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดทำรายงานและนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์

## การผุดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

1. ในการทำให้คุณภาพของสถานศึกษาดำรงอยู่อย่างยั่งยืน สถานศึกษาควรตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมอยู่เสมอ และเกิดประโยชน์ส่งผลถึงผู้เรียน ควรพิจารณา ดังนี้

1.1 เป็นโครงการดี สมควรดำเนินการต่อไป

1.2 เป็นโครงการที่ดี แต่ยังไม่สำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะมีจุดบกพร่อง ถ้าปรับปรุงแก้ไขสามารถบรรลุผลสำเร็จก็ดำเนินการต่อไปและทำให้ดียิ่งขึ้น

1.3 เป็นโครงการที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ก็พัฒนาดำเนินโครงการนั้นต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

1.4 หากมีเหตุการณ์หรือสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญหาต้องหาทางป้องกันไว้ก่อน หรือก็จำเป็นต้องจัดทำโครงการใหม่ ๆ ขึ้นเพื่อป้องกันปัญหา

2. ในการทำให้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น สถานศึกษาคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1 สร้างจิตสำนึกการพัฒนาให้เกิดขึ้นในหมู่คณะและบุคลากรในสถานศึกษา

2.2 เน้นย้ำหรือกำหนดเป็นนโยบายการทำงานอย่างมีระบบ รวมทั้งต้องทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทำงานเป็นหมู่คณะ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง

2.3 พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การจะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้กันตลอดเวลา เกิดทีมผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ หลากหลายจนได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรอื่น ๆ สถานศึกษาก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเคลื่อนไหวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตลอดเวลา



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

58

## 2. หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.1 ให้สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.2 ให้สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.2.1 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.2.2 กำกับ ติดตาม และให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.2.3 เสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.3 ให้สถานศึกษาจัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.4 ให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานภาพผู้เรียน สถานศึกษาท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักและครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

2.5.1 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ มีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ

2.5.2 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2.5.3 กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชา หรือผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ให้ครอบคลุมการพัฒนาด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5.4 กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

2.5.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรทางการศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบและดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

59

2.5.6 กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางให้บิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2.5.6 กำหนดการจัดงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ให้สถานศึกษาดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษารวมทั้งมีการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้คณะบุคคลตามข้อ 2.2 (3) ดำเนินการตรวจสอบทบทวนและรายงานการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

สำหรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม อาทิเช่น การสังเกตพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอน การสอบถาม การสัมภาษณ์ การพิจารณาหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติงาน ตัวอย่างผลงาน และแฟ้มสะสมงาน ตลอดจนการใช้แบบสำรวจ แบบทดสอบ และแบบวัดมาตรฐาน เป็นต้น

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานคุณภาพศึกษาประจำปี โดยระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา พร้อมหลักฐานข้อมูลและผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามข้อ 2.8 เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

2.7 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัดส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

2.7.1 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.7.2 จัดให้มีการกำหนดสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ในวิชาแกนหลักของสถานศึกษาร่วมกันเป็นรายปี/รายภาค

2.7.3 จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

2.8 ให้หน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัดดำเนินการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และรายงานผลให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดทราบ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

60

2.9 ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับรูปแบบและเทคนิควิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับ สนับสนุน ส่งเสริม ติดตามประเมินผลและผลดงประสิทธิภาพของระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาด้วย

## 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

กฤษดา ผ่องพิทยา (2547 : 170) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ ของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทาง อารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ประจวบ พลอยละออง (2548 : 68) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำทางการสอน พบว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถเป็นที่ ยอมรับศรัทธาทำให้ผู้อื่นร่วมมือมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำทางจริยธรรม พบว่าผู้บริหารมีความ ซื่อสัตย์ยุติธรรมมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมี อิสระในการทำงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหา พบว่าผู้บริหารสามารถที่จะ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจนเกิดผลดีเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานมากที่สุด และด้านภาวะด้านภาวะผู้นำ ทางด้านการจัดการ พบว่าผู้บริหารมีการร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่าย วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็น แนวทางในการปรับปรุงพัฒนามากที่สุด อย่างไรก็ตาม มีบางประเด็นของภาวะผู้นำทางการสอน ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางจริยธรรมและภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติ ในระดับน้อย

อุดม อรุณราช (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินงานการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ทั้ง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

61

โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมผู้นำด้านผู้สอน และบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม

ธนิตย์ ไชยแก้ว (2549 : 84) ได้ทำการศึกษา สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ในการดำเนินงานประกันภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพอยู่ระดับมาก ระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดให้บุคลากรของสถานศึกษารับผิดชอบงาน/โครงการและกิจกรรม ส่วนระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด คือ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรท้องถิ่น

นภดล เพ็ชรงาน (2549 : 72) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการดำเนินงานตามขอบข่ายของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมี 4 ลำดับแรกคือ 1) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ด้านการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 4) ด้านการทบทวนคุณภาพการศึกษา

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

62

การศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ

กิตติภรณ์ ปะติเพนัง (2550 : 128) ได้ศึกษา การพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินภายนอก รอบสองที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่ใช้เป็นกรณีศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับมาก มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ผู้บริหารได้สร้างความตระหนักและพัฒนาทักษะบุคลากร โดยส่งเข้าร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัด ส่วนด้านการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาแต่ละโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาแต่ละมาตรฐานและตัวบ่งชี้อย่างหลากหลาย 2) การพัฒนาการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา โรงเรียนมีการดำเนินงานตลอดปีและถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

นฤมล สุภาพทอง (2550 : 170) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆอยู่ในระดับมากทุกแบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม 2) แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม 3) แบบผู้บริหารกระบวนการ 4) แบบผู้รักษาสภาพเดิม และมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) การบริหารงบประมาณ 2) การบริหารทั่วไป 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่างๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรเทพ ภูมิภักดีพรหม (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ 1) ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

63

3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4) ด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และ 7) ด้านสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบโดยนำไปใช้ทดลองในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้าอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีประสิทธิภาพ

อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาแบบประเมินสถานศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษาระบบมัลติคอมบัลดริจสำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาระดับพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินสถานศึกษา พบว่า แบบประเมินมีคุณภาพโดยผลการเปรียบเทียบคะแนนจากการทดลองใช้แบบประเมิน พบว่า ผลการประเมินสถานศึกษามีความแตกต่างกัน และมีความสอดคล้องกับผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และผู้ใช้แบบประเมินมีความพึงพอใจในการใช้แบบประเมินอยู่ในระดับมาก

อานนท์ สุขภาคกิจ (2550 : 125) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ทุกด้าน คือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคม และโมเดลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการศึกษาของสังคมไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างคุณค่าร่วม และด้านการประสานความร่วมมือ ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ในเรื่ององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาหลายด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถวิสัยในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งการแสดงผลพฤติกรรมของผู้นำยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงาน ขวัญและการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำสูงจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการในสถานศึกษา

พัชรินทร์ ศรีสุพรรณ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

64

สำนักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ทั้งในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ทั้งในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และ 3) การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 62) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามี การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ 1) มาตรฐาน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา 2) มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) มาตรฐาน ด้านการเรียนการสอน 4) มาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปรงานวิจัยในประเทศดังกล่าว พบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการเพิ่มมากขึ้น ครูมีความสนใจและตั้งใจในการจัดการ เรียนการสอน โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น นำแหล่งเรียนรู้ในชุมชนมา ใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ จัดการเรียนการสอน สถานศึกษาให้ความสำคัญในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามาก ขึ้น แต่ยังมีปัญหาบางส่วนที่เป็นอุปสรรคในการจัดการศึกษา ได้แก่สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากร ขาดงบประมาณ ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง และการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

## 3.2 วิจัยต่างประเทศ

ปีเตอร์ (Peter. 1993 : 76-81) ได้นำเสนอแนวคิดและกระบวนการการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบันการศึกษาประเทศออสเตรเลียโดยในขั้นแรกกล่าวถึง ความจำเป็นของ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งให้เห็นว่าคุณภาพมี ความสำคัญต่อการศึกษาอย่างยิ่ง จากนั้นได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษา โดยต้องยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง การพัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูล ที่มีคุณภาพ กำหนดระบบและวิธีการควบคุมคุณภาพทั้งในส่วนของกระบวนการและผลลัพธ์ และมุ่งมั่นให้สถานศึกษาเป็นเสมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีกระบวนการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง และมีการวางแผนการจัดการดำเนินงานคุณภาพเชิงรุก และได้มีการสรุปการประกัน คุณภาพการศึกษาว่าไม่สามารถรับประกันคุณภาพของตัวผู้เรียนได้ แต่กระบวนการประกัน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

65

คุณภาพการศึกษาสามารถใช้เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องได้

สเท็นซาเคอร์ (Stensaker. 1998 : 205) ได้ศึกษาการประเมินความก้าวหน้าไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษาและการควบคุมการปฏิบัติงานในประเทศเยอรมัน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากจากจังหวัดหนึ่งไปอีกจังหวัดหนึ่ง การประกันคุณภาพการศึกษา การควบคุมการประเมินเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ในประเทศสวีเดนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาในการประกันคุณภาพการศึกษา ในประเทศฝรั่งเศสให้ความสำคัญและเชื่อถือจากการใช้ข้อสอบภายนอกโรงเรียน และมีการควบคุมจากส่วนกลาง ในประเทศนิวซีแลนด์ให้ความสำคัญกับการประเมินจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา นำเอาระบบการสอบมาตรฐานกลาง ซึ่งอ้างอิงไปสู่การยอมรับที่เป็นมาตรฐาน ในประเทศออสเตรเลียมีการนำเอาระบบการประเมินโดยใช้ข้อสอบมาตรฐาน มีการเตรียมการอย่างมีแบบแผนสู่การควบคุมคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและการศึกษาขั้นสูง

นิวตัน (Newton. 1999 : 215-235) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงเรียน อันได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองในประเทศออสเตรเลีย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ คือ การที่บุคลากรมีคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และการมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

สรุปผลจากการศึกษาผลงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า กระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยต้องยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ คือ การที่บุคลากรมีคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และครูที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาได้มากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้รับการยืนยัน สนับสนุนจากผลงานวิจัยจำนวนมากว่า เป็นภาวะผู้นำที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น กล่าวคือ กล่าวทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวปฏิรูป ปรับปรุงและพัฒนาและพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในอันที่จะส่งผลให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

66

## 4. สรุปแนวคิดและหลักการนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของคูบริน (DuBrin. 1998 : 355) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีงานวิจัยสนับสนุนรองรับ และนักวิชาการหลายท่าน ให้ความเห็นว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในภาวะปัจจุบัน เป็นช่วงของการปฏิรูปการศึกษารอบสอง ตั้งแต่ปี 2552 -2561 เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ และบูรณาการกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
2. ความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ
5. การกำหนดวิสัยทัศน์

การดำเนินงานระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดเป็นภารกิจของการดำเนินการ มี 8 ด้าน คือ

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
2. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา
3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การผลุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

จากแนวคิด และหลักการสำคัญทั้ง 2 ประการ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้