# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา
   1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540
   1.2 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550
   1.3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
   1.4 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
   2.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
   2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
   2.3 ยุทธศาสตร์ทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ
   2.4 หลักการบริหารคนและการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
   3.1 ความเป็นมา
   3.2 ความหมายและหลักการ
4. ประสิทธิผลและคุณภาพโรงเรียน
   4.1 ความหมายของประสิทธิผล
   4.2 ประสิทธิผลขององค์การในสถานศึกษา
   4.3 รูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ
   4.4 การบูรณาการรูปแบบเป้าหมายและรูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิผล
   4.5 เกณฑ์เครื่องมือและวิธีการประเมินประสิทธิภาพ
   4.6 คุณภาพของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. การประกันคุณภาพการศึกษา

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

5.2 ความหมายของการประกันคุณภาพ

5.3 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

5.4 ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

5.5 ระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

5.6 ระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.1 อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.2 มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

7. มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553) รวมทั้งผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2549 – 2550

8. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

8.1 รูปแบบการบริหารโรงเรียน

8.2 รูปแบบการบริหารงานบุคคล

8.3 รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

8.4 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี

8.5 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

9. การพัฒนารูปแบบ

10. แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคนิคเกี่ยวกับการสนทนากลุ่ม

11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

11.1 งานวิจัยในประเทศ

11.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา

### 1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ระบุทิศทางการจัดการศึกษาของไทยไว้ สรุปได้ดังนี้

มาตรา 43 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาให้เกิดความรู้ควบคู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

สรุปได้ว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยกำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมให้แก่บุคคลอย่างทั่วถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้เยาวชนเกิดความรู้คู่คุณธรรม และจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างความรู้ และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

### 2. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กล่าวถึงสิทธิและเสรีภาพทางการศึกษา ตามมาตรา 49 ความว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพหรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชนการศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ” และมาตรา 50 ความว่า “บุคคลย่อมมีเสรีภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับการคุ้มครอง ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่พลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน" และนโยบายพื้นฐานแห่งภาครัฐ มาตรา 80 (3) ความว่า " พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข"

**3. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2545 : 2, 4,12,14) เป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทย ได้กำหนดความหมายคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรา 4 ดังนี้ วรรค 5 "มาตรฐานการศึกษา หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบการประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา" วรรค 6 "การประกันคุณภาพภายใน หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น" และ วรรค 7 "การประกันคุณภาพภายนอก หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพ ให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา" และได้กำหนดหลักในการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดระบบการศึกษาดังมาตรา 9 ข้อ 3 กล่าวคือ "มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา"

นอกจากนั้นได้กล่าวถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ในหมวด 6 มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการและแนวทางจัดการศึกษาในแต่ระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากรคณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่า เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

นอกจากนั้นยังได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจตาม มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

สรุปได้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มุ่งหวังที่จะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป นอกจากนี้ยังเน้นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**4. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546**

ได้กำหนดการกระจายอำนายการบริหาร ดังนี้ ("พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546," 2546 : 12, 16-17)

มาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (1) หรือจัดทำเป็นประกาศกระทรวง และให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ทั้งนี้ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (2) และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้เป็นไป ตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตกำหนดในกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการตามวรรคสองและวรรคสามให้เป็น ไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรา 34 (2) เฉพาะโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลเมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง

มาตรา 44 กล่าวไว้ว่า ให้ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการอาชีวศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไว้เป็นเฉพาะ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมอบอำนาจให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ให้คำนึงความเป็นอิสระและการบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาภายใต้หลักการบริหารการศึกษา ดังข้อ 1. อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ และการดำเนินการทางงบประมาณของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รวมตลอดถึงหลักการให้สถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจทำนิติกรรมสัญญาในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว

การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอาจกำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการในสังกัด มอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงก็ได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งในการบังคับบัญชาส่วนราชการดังกล่าวเป็นผู้กำหนด ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง และผู้อำนวยการสำนักงานบริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการต่างๆ อาจมอบอำนาจในส่วนที่เกี่ยวกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จากสำนักงานคณะกรรมการต่างๆ ไปยังผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยตรงได้ ทั้งนี้โดยจะต้องไม่ขัดต่อนโยบายหรือการสั่งการของกระทรวงหรือคณะกรรมการต้นสังกัด

สรุป จากพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปให้แก่สถานศึกษา โดยให้คำนึงถึงความเป็นอิสระและการบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษา ดังนั้นรูปแบบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเลือกใช้ว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษารูปแบบใดที่เหมาะสมกับสถานศึกษาเพื่อที่จะได้การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนด

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

### 1. ความหมายของการบริหารการศึกษาและกระบวนการบริหาร

การบริหารการศึกษา (Education Administration) เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้เรียนได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมากที่สุดและการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดของ "การบริหารการศึกษา" ไว้หลายทัศนะ พอสรุปได้ดังนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2545 : 59 – 60) อธิบายว่า การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ให้มีความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทนงศักดิ์ คุ้มไข่น้ำ (2550 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ และให้เป็นสมาชิกที่ดี มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

เกษม วัฒนชัย (2546 : 2) ได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นระบบการบริหาร การออกแบบและจัดระบบการศึกษา ทั้งระบบความคิดและรวมถึงการนำทรัพยากรเพื่อการศึกษาไปบริหารให้เกิดผลทางการศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548 : 51) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคม เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดคือด้านสติปัญญา ทักษะ จิตใจ สังคม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนดีและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปในอนาคต รวมทั้งเป็นความพยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาในด้านโรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**2. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวข้องกับการบริหาร**

เกษม วัฒนชัย (2546 : 5) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาไว้ 6 ทฤษฎี สรุปได้ดังนี้

**2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory)**

การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่า ทุก ๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กับสถานการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินในอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ บางครั้งต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ โดยมีหลักการโดยสถานการณ์ ดังนี้

2.1.1 ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2.1.2 ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

2.1.3 เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

2.1.4 สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

2.1.5 คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

2.1.6 เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น

1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) ความแตกต่างระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น

3) ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

4) ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเป็นต้น

**2.2 ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory)**

ทฤษฎีระบบสังคมเป็นทฤษฎีที่วิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การต่างๆ ที่จัดขึ้น ทฤษฎีระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic dimension) และด้านบุคลามิติ (Idiographic dimension)

2.2.1 ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย

1) สถาบัน (Institution) ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์การซึ่งจะเป็น กรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่าง ๆ ที่มีวัฒนธรรม (Culture) ของหน่วยงานหรือองค์การนั้นครอบคลุมอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันจะกำหนดบทบาทหน้าที่และตำแหน่ง
ง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียม (Ethics)
รปฏิบัติที่อิทธิพลต่อบทบาทหน้าที่

3) ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (Expectations) เป็น
วามคาดหวังที่สถาบันหรือบุคคลภายนอกคาดว่า สถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น
รงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดี มีคุณภาพ ความคาดหวังที่จะต้องผลิต
นักเรียนที่ดี มีคุณภาพ ความคาดหวังมีค่านิยม (Values) ของสังคมครอบคลุมอยู่

2.2.2 ด้านบุคลามิติ ประกอบด้วย

1) บุคลากรแต่ละคน (Individual) ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบัน นั้น ๆ เป็น
บุคลในระดับต่าง ๆ เช่น ในโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ครู คนงาน ภารโรง มีวัฒนธรรม
ย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยส่วนรวม

2) บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ
เจตคติ อารมณ์ และแนวคิด ซึ่งบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างปะปน
กันอยู่และมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำ

3) ความต้องการส่วนตัว (Need - Dispositions) บุคคลที่มาทำงานสถาบัน
มีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำงานเพราะ
ความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า บางคนต้องการการยอมรับ บางคน
ต้องการความมั่นคง ปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

**2.3 ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human and Motivation)**

อับบราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เป็นบุคคลแรกที่ได้ตั้งทฤษฎี
ทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจและได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

2.3.1 มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด แต่สิ่งที่
มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับ
การตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มี
สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

3.2.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
อีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.2.3 ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

**2.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y**

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎีนี้ใน ค.ศ. 1957 โดยเสนอสมมติฐานดังนี้ (ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. 2545 : 13 – 14)

2.4.1 ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่า

1) ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงาน หลบหลีกบิดพลิ้ว เมื่อมีโอกาส

2) มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ

3) โดยทั่วไปนิสัยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

2.4.2 ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

1) การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน

2) มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุจุดประสงค์ ดังนั้นการบังคับ ควบคุม ข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

3) มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์การ ก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ

4) เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านการยอมรับความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย

5) มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีมโนภาพ มีความฉลาดเฉลียว และว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

6) สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยานิพนธ์ งาน



**2.5 ทฤษฎี Z**

ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือองค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

2.5.1 องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎี Z มี 4 ประการ คือ

1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล

2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.5.2 หลักการสำคัญของทฤษฎี Z มี 3 ประการ คือ

1) คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน

2) คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

**2.6 ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucratic Managment)**

มักซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้สรุปไว้ว่า มักซ์ เวเบอร์ ผู้คิดค้นเรื่องทฤษฎีระบบราชการ (Weber's Theory of Bureaucracy) หรือเรียกว่า ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucracy School) ต่อมาคำว่า Bureaucracy เรียกกันว่า ระบบอมาตยาธิปไตย หรือระบบเจ้าขุนมูลนาย Weber มองเห็นว่า ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาในองค์การ (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ (Authority) และระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรากฐานขององค์การทางสังคมทั้งหลาย การบริหารงานในองค์การ ทั้งหลายนั้น จะต้องใช้กฎหมาย บารมี จารีตประเพณีเป็นส่วนประกอบสำคัญเสมอไป และสรุปหลักการบริหารราชการของเวเบอร์ไว้ว่า (ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. 2545 : 13 – 14)

2.6.1 เป็นการบริหารงานแบ่งลำดับขั้นและสายงานบังคับบัญชาไว้อย่างเด่นชัด

2.6.2 บริหารงานโดยยึดกฎหมายเป็นสำคัญ

2.6.3 ยึดอำนาจหน้าที่ยิ่งกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

2.6.4 แบ่งงานกันตามความถนัดของเอกัตบุคคล

2.6.5 มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

2.6.6 แยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากงานอย่างชัดเจน ไม่ยึดติดตัวบุคคล

2.6.7 ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหาร

193100

**2.7 ทฤษฎีระบบ (Systems theory)**

ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่มีขอบเขตครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์กร ทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมขององค์กรได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารเป็นอย่างมาก

ลูดวิก วอน เบอทาแลฟฟี (Ludwig Von Bertalaffy) ผู้คิดทฤษฎีระบบ เขามีความเชื่อว่าในองค์การเป็นระบบเปิด ย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน หลายระดับ และส่วนต่าง ๆ ขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่า ๆ กับตัวขององค์การเอง ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิดทั้งทาง ด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุม โดยสร้างเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน

2.7.1 ความหมายของระบบ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 933) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คำว่า ระบบ หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานเป็นอันเดียว ตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งเดียวกัน

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 14) กล่าวว่า คำว่า ระบบ ในการบริหารงานนั้น อาจกล่าวได้ว่า หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศิริชัย ชินะตังกูร (2529 : 16) ได้ให้คำจำกัดความของวิธีการเชิงระบบว่า หมายถึง กระบวนการที่มุ่งถึงหลักการดำเนินงานที่ยึดเอาศูนย์รวมเป็นหลัก งานทุกชนิดเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมายของงานที่เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข วิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา และวิธีการประเมินผลงาน เพื่อเสนอแนะวิธีการแก้ไขและปรับปรุงในคราวต่อไป

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 85) ได้ให้ความหมายว่า ระบบเป็นกลุ่มขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ปัจจุบัน คำว่า ระบบ เป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป เวลาที่กล่าวถึงระบบ เรามักต้องคำนึงถึงคำ 3 คำ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1) การคิดอย่างมีระบบ (System thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผล โดยคิดอย่างรอบคอบ ถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นในภาพรวม และทุก ๆ ส่วนขององค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างมีความสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2) วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กัน และเป็นผลซึ่งกันและกัน

3) ทฤษฎีระบบ (System theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระ และเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์การ เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

2.7.2 หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ

1) ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open system) กล่าวคือ จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม

2) มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The hierarchical model) ในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน

3) มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input output model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับ เป็นองค์ประกอบของระบบ

4) แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The entities model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย

5) ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของความมีเหตุ – ผลของสิ่งต่าง ๆ (Cause and effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อว่าผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ

6) ทฤษฎีระบบจะมองทุก ๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7) ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น "Output" หรือ "Product" มากกว่า "Process" ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับ อาจมีมากมายหลายสิ่ง ซึ่งก็คือ ผลกระทบ (Outcome or impact) ที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังนั่นเอง

8) ทฤษฎีระบบมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยน และป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) นั่นเอง

2.7.3 รูปแบบของวิธีระบบ ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivation) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

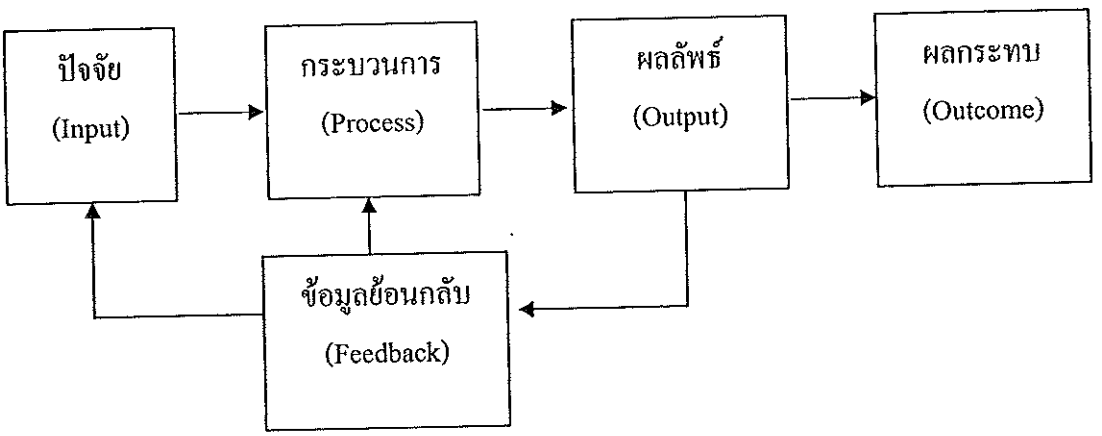
2) กระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผลลัพธ์ (Product or output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) ผลกระทบ (Outcome or impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้

2.7.4 รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ การนำทฤษฎีระบบมาใช้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System analysis ควบคู่กันไป เพราะการวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องทำอย่างเป็นระบบ มิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น ดังแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY




**แผนภูมิที่ 1** รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ

**ที่มา :** จันทรานี สงวนนาม. 2545 : 85

2.7.5 วัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลวิธีระบบ การวิเคราะห์ระบบมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลวิธีระบบในเรื่องต่อไปนี้

1) ประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบงาน
2) ประเมินเวลา
3) ประเมินการใช้งบประมาณ
4) ประเมินความถูกต้องของกระบวนการ
5) ประเมินผลผลิตหรือผลงาน

2.7.6 ขั้นตอนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ ได้แก่

1) ระบุประเด็นปัญหา
2) กำหนดวัตถุประสงค์
3) ระบุแหล่งทรัพยากร/ข้อจำกัด
4) กำหนดเกณฑ์ของความสำเร็จ
5) กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง
6) กำหนดรูปแบบของทางเลือก
7) จัดลำดับทางเลือก
8) ตัดสินใจ/ทำแผนปฏิบัติการ
9) นำแผนไปปฏิบัติ
10) กำกับติดตาม/ประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.7.7 ประโยชน์ของการนำวิธีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหาการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นระบบ (Educational system) และในระบบการศึกษาก็มักจะมีระบบย่อย (Sub – system) อีกหลายระบบ เช่น ระบบบริหาร ระบบการเรียนการสอน ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศ การนำวิธีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหาการศึกษาจะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1) ช่วยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2) ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

3) ช่วยกำหนดคุณลักษณะ/รายละเอียดที่จำเป็นและที่ไม่ตรงประเด็น

4) ช่วยให้มองเห็นวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5) ช่วยเสนอแนะวิธีการในการพัฒนานวัตกรรมและการแก้ปัญหาที่รุนแรงทางการศึกษา

6) ก่อให้เกิดความยุติธรรม เพราะวิธีระบบเป็นวิธีการที่ปราศจากความลำเอียง

7) เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ

8) ช่วยผู้บริหารในการตัดสินค่านิยมและนโยบายภายใต้กรอบความรับผิดชอบ

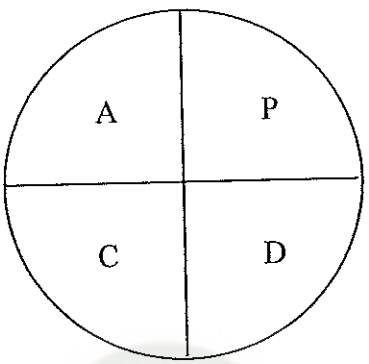
**2.8 การบริหารวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA)**

2.8.1 ความหมายและความสำคัญของวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA)

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2541 : 27) อธิบายว่า วัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) หมายถึง ระบบการบริหารที่มี คุณภาพเป็นที่รู้จักแพร่หลายระบบหนึ่ง ประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) การนำผลการประเมินย้อนกลับ ไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act) การใช้วัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง ต้องดำเนินการอย่างมีวินัย ให้ครบวงจรหมุนเวียนไปไม่มีหยุดหย่อน ซึ่งแนวคิดวัฏจักรคุณภาพนี้ วอล์ทเตอร์ ชิวฮาร์ท เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ.1939 และ เอดวาร์ด เดมมิ่ง (Deming) เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายทำให้เรียกวัฏจักรนี้อีกชื่อหนึ่งว่า "วัฏจักรเดมมิ่ง (Deming cycle)" นอกจากนี้ โนริอะคิ คุเม กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง เป็นกิจกรรมพื้นฐาน ในการบริหารคุณภาพนั้น ไม่ใช่เพียงแค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงด้วย การป้องกันมิให้เกิดผลเสียซ้ำซ้อน เรื้อรัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
RAJABHAT BANSOMDEJCHAOPHRAYA UNIVERSITY

พร้อมกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และมีการวางแผน PDCA มิใช่เป็นแค่วงแหวนที่แบนราบ หากแต่เป็นขดลวดที่ม้วนไต่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ




**แผนภูมิที่ 2** การบริหารงานคุณภาพ " การหมุนวัฏจักร PDCA

**ที่มา :** วีรพจน์ ถือประสิทธิ์สกุล. 2540 : 212

2.8.2 ขั้นตอนการบริหารงานตามวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง

อิชิคะวะ คะโอรุ ได้แบ่งวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง ให้ละเอียดแยกย่อยออกเป็น 8 ขั้นตอน ซึ่งรู้จักกันในนาม "QC Story" ดังนี้

1) กำหนดหัวข้อเป้าหมายและค่าเป้าหมาย

2) กำหนดวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Plan)

3) ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Do)

4) ดำเนินการ (Do)

5) ติดตามประเมินผล (Check) ถ้าไม่มีปัญหาย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการต่อ

6) แก้ไขอาการของปัญหา เป็นการเร่งด่วนเฉพาะหน้า (Act)

7) ค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Act)

8) ตรวจสอบว่าแก้ปัญหาได้ผลชะงัดหรือไม่ (Act)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เดมมิ่ง ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ วงจรเดมมิ่ง ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1) การจัดทำและวางแผน (Plan)

1.1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control Items) ซึ่งตามปกติ ได้แก่ Q – C – D – S – M – E (Quality Cost Delivery Safety Morale Environment )

1.2) กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ

1.3) กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) การปฏิบัติตามแผน (Do)

2.1) หาความรู้เกี่ยวกับวิธีการดำเนินนั้นด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง

2.2) ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด

2.3) เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

3) การติดตามประเมินผล (Check)

3.1) ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่

3.2) ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

3.3) ตรวจสอบว่า (ของหัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4) กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act )

4.1) ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรการแก้ไข

4.2) ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

4.3) ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 วัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง

| วัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง | |
|---|---|
| P ——→ Plan<br>การวางแผน,การกำหนดแผน | ออกแบบหรือกำหนดสิ่งที่จะต้องทำ ผลิตต้นแบบและทดสอบ (หลังจากที่ทราบความต้องการของลูกค้าแล้ว) |
| D ——→ Do<br>ลงมือทำตามแผนที่วางไว้ | ผลิตตามแบบ |
| C ——→ Check<br>ตรวจสอบผลลัพธ์กับแผน | ตรวจสอบดูว่าสินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพตรงตามความต้องการหรือข้อกำหนดของลูกค้าหรือไม่ |
| A ——→ Act/Action<br>หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุและวางแผนแก้ไขใหม่ (เริ่มวงจร PDCA ใหม่) หากบรรลุแผนให้กำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดปฏิบัติต่อไป | ตรวจสอบดูว่าลูกค้าพอใจหรือไม่ ถ้ามีข้อบกพร่องก็แก้ไข ซ่อมแซมโดยส่งข้อมูลป้อนกลับเข้ากระบวนการเดิม ถ้าเป็นที่พอใจก็บันทึกไว้เป็นมาตรฐานวิธีทำงาน |

**ที่มา :** วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541: 84

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.8.3 การบริหารงานตามวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง PDCA มีรายละเอียดดังนี้

1) การวางแผน (Plan) คือจุดเริ่มต้นที่ต้องระวัง รอบคอบ ต้องพิจารณาให้ดีว่าใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการวางแผน ข้อมูลน่าเชื่อถือหรือไม่ เพียงพอหรือไม่ ผู้เข้าร่วมวางแผนคือใครบ้าง เมื่อไรจะวางแผนเสร็จ รายละเอียดของแผนมีอะไรบ้าง ใครตรวจสอบแผน พิจารณาหรือยัง หาจุดที่ต้องพัฒนา จุดแข็ง และมีมาตรการรองรับหรือไม่ แจกแผนไปให้ใครบ้าง ต้องทำประชาพิจารณ์หรือไม่ จะทำอย่างไรถ้าแผนไม่เป็นที่ยอมรับ จะใช้อะไรเป็นดัชนีที่จะบอกหรือเตือนว่าการบริหารของเราดีหรือไม่ดี อะไรเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าดีหรือไม่ดี

1.1) หลักการและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล และเอกชน เพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2527 : 6) ในปัจจุบันการวางแผนใช้กันอย่างแพร่หลายแม้กระทั่งในชีวิต ประจำวัน

จนอาจกล่าวได้ว่า การวางแผน คือ ชีวิตและความก้าวหน้าของทุกคน และทุกหน่วยงาน (ประชุม รอดประเสริฐ. 2527 : 85) ถึงกระนั้นก็ตามเมื่อมีการซักถามถึงรายละเอียดให้จำเพาะเจาะจงลงไป มักจะพบว่า คนส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่า การวางแผนคืออะไร แต่ละคนจะมองหรือเข้าใจการวางแผนแตกต่างกันไป

1.2) ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

1.2.1) ความหมายของการวางแผน ได้มีผู้รู้หรือนักวิชาการทางด้านการวางแผนให้ความหมายของการวางแผนในลักษณะต่างๆ กัน เป็นไปตามกรอบความคิด (Conceptual frame work) ที่แต่ละบุคคลยึดถือ หรือแตกต่างกันไปในแต่ละสำนัก (School of thought) เช่น

เฮอร์เบอก และกูลเลทท์ (Herbert and Gullett. 1981 : 263) การวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ การพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 81) กล่าวว่า การวางแผน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัยเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุดโดยพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่างๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิดจินตนาการ คาดคะเนวิธีการ เพื่อคัดเลือกหาแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2526 : 25) กล่าวว่า การวางแผน เป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนจึงเป็นการเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต โดยมีบุคคลรับผิดชอบ ในการปฏิบัติตามแผน มีแนวทางในการแก้ปัญหา และผู้บริหารสามารถควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

สรุปได้ว่า การวางแผน เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำสิ่งใด อย่างไร โดยใคร ที่ไหน และเมื่อไร โดยใช้วิจารณญาณ ในการศึกษาปัญหาพิจารณาทางเลือก และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสนองตอบภารกิจ ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและให้ได้ผลดีที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2.2) ความสำคัญของการวางแผน จากความหมายของการวางแผนดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การวางแผนมีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลหรือหน่วยงาน จนเป็นที่ยอมรับกันว่า การปฏิบัติงานใด ๆ โดยปราศจากการวางแผนแล้ว เปรียบได้กับเรือที่ปราศจากหางเสือย่อมเดินทางโดยไม่มีทิศทางวกไปวนมาและชนหินโสโครกอับปางในที่สุด (ประชุม รอดประเสริฐ. 2527 : 84) ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานในประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้ (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. 2526 : 83)

ก. ทำให้การทำงานของบุคลากรประสานซึ่งกันและกัน โดยมีแผนเป็นกรอบในการดำเนินงาน

ข. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร

ค. ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ง. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานได้เป็นอย่างดี เพราะการมีแผนย่อมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอน

จ. ทำให้สามารถระดมสรรพกำลังของทรัพยากรมาใช้อย่างได้ผลและทั่วถึง

ฉ. ทำให้การตรวจสอบและการควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ช. หัวหน้างานสามารถทราบปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างดี ทำให้สามารถแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะได้ทันท่วงที

ความหมายและความสำคัญของการวางแผนตามที่กล่าวมาแล้ว เป็นเรื่องของการวางแผนโดยทั่วไป ซึ่งใช้ได้กับการวางแผนของทุกวงการหรือทุกสาขาวิชา รวมทั้งการวางแผนการศึกษาด้วย อย่างไรก็ตาม การวางแผนในแต่ละสาขาย่อมมีกรรมวิธีแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะวิชา

2) การลงมือปฏิบัติ (Do)

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะต้องจัดหากลวิธีหรือวิธีการเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้โดยยึดหลักประหยัด ในการใช้ทรัพยากร ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เป็นการศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานใน แต่ละครั้ง เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ลงมือปฏิบัติ (บรรจง จันทมาศ. 2540 : 7) ในการลงมือปฏิบัติให้ทำตามแผน แผนที่ดีมักจะเขียนรายละเอียดถึงขั้น What if (มีอะไรเกิดขึ้นถ้า) หรือมีแผนรอง แผน a แผน b มารองรับ เช่น ถ้าทำไปแล้วพบแบบนั้นให้ทำแบบนี้ สอนไม่ทันก็ให้ทำแบบนี้ เด็กตีกันก็ให้ทำแบบนี้ (วรภัทร์ ภู่เจริญ. 2541 : 27) การลงมือปฏิบัติเป็นการลงมือทำตามแผนที่วางไว้ เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้โดยในระหว่างการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

สรุป การลงมือปฏิบัติเป็นการลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้เป็นการบริหารงาน เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายโดยการศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้และลงมือปฏิบัติส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

3) การตรวจสอบประเมินผล (Check)

ในการจัดการศึกษาทุกระดับ จำเป็นต้องมีการวางแผน นำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล จะได้ทราบว่าผลการจัดการศึกษาอย่างไร เป็นที่พอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องหรือไม่เพียงใด ในขั้นของการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องเขียนแผนงานและโครงการ โครงการที่กำหนดไว้เมื่อนำไปปฏิบัติจะบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการประเมินผลงานโครงการ จึงจะมีโอกาสทราบได้

การประเมินผลงานโครงการ เป็นวิธีการตรวจสอบว่ากิจกรรมที่ดำเนินไปตามโครงการเหล่านั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการหรือไม่

ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นที่กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) ดูว่าตามโครงการเมื่อได้ดำเนินการไปแล้วในช่วงเวลาหนึ่งหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ ผลออกมาเป็นอย่างไร (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2536 : 101-102)

3.1) ความหมายและความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล (Check) เป็นการวัดความก้าวหน้าของงาน ที่ดำเนินไปแล้วเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนให้เกิดความสำเร็จในอนาคต การประเมินผลเป็นกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยขั้นตอนของการวางแผน การนำแผนปฏิบัติ และการประเมินผลโดยอุดมคติแล้วแต่ละขั้นจะต่อเนื่องเป็นวัฏจักรไปจนกระทั่งสำเร็จบริบูรณ์ สรุปแล้วการประเมินผลก็คือ (ประกอบ คุณารักษ์. 2526 : 247)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.1.1) การตั้งคำถามว่าโครงการตรงกับความต้องการหรือไม่

3.1.2) การสอบถามแง่มุมต่าง ๆ ของรูปแบบโครงการ

3.1.3) การตรวจสอบปฏิบัติงานและความพอเพียงของทรัพยากรโครงการและตัวแทนหรือองค์กรที่นำโครงการ/แผนไปปฏิบัติ

3.1.4) การวัดความก้าวหน้าที่แท้จริง ทั้งในด้านผลงาน จุดประสงค์และเป้าหมาย

3.1.5) ผลสรุปเมื่อนำมาใช้ในการวางรูปแบบและการวางแผนใหม่

การตรวจสอบเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะได้เปลี่ยนแผนทัน การเปลี่ยนแผนก็คือ การเข้าวงจร PDCA ใหม่นั่นเอง (วรภัทร์ ภู่เจริญ. 2541 : 27) และการตรวจสอบ ทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน การตรวจสอบสิ่งที่ทำไปแล้ว (Check) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและการประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่างานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ บรรจง จันทมาศ (2540 : 7) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารและครูที่เข้าใจจะตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล

3.2) จากความหมายและความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการตรวจสอบประเมินผล คือ

3.2.1) เพื่อปรับปรุงงาน (Course improvement) เพื่อตัดสินว่าอุปกรณ์การบริหารงานในองค์กรและวิธีการบริหารงานแบบใดน่าพอใจ และมีส่วนใดที่ดำเนินการอยู่แล้วต้องแก้ไข

3.2.2) เพื่อตัดสินเกี่ยวกับตัวบุคคล (Decision about individual) เช่น ในการตัดสินใจ ในการวางแผน การคัดเลือก หรือการแยกกลุ่ม หรือแจ้งให้ผู้อยู่ในโครงการทราบว่า ส่วนใดที่เขาเด่น และส่วนใดที่เขาควรต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น

3.2.3) เพื่อตัดสินเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการบริหาร (Administrative regulation) เช่น เพื่อการตัดสินว่า ระบบการศึกษาของโรงเรียนดีหรือไม่อย่างไร และครูแต่ละคนของโรงเรียนมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4) การปรับปรุงแก้ไขและป้องกันปัญหา (Action)

จากผลการตรวจสอบหากพบว่าเกิดปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อวางแผนปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น หรือปฏิบัติการแก้ไขปัญหา ตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบโดยอาจใช้มาตรการดังนี้

4.1) การทบทวนนโยบาย

4.2) การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน

4.3) การประชุมแก้ไขกระบวนการทำงาน

4.4) หากประสบความสำเร็จก็วางแผนปรับปรุงให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

สรุป การปรับปรุงแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นการจัดการหรือการปฏิบัติเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้ โดยโรงเรียนได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และบทบาทหรือแนวปฏิบัติมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคจากการศึกษาข้อมูลต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อวางแผนปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น หรือหากประสบความสำเร็จก็วางแผนปรับปรุงให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ

**3. ยุทธศาสตร์ทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ**

วีรวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า (2546 : 49) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องอาศัยยุทธศาสตร์บางประการในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

3.1 ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความตระหนักเห็นความสำคัญ เข้ามาบริหารจัดการให้ไปสู่ความสำเร็จ เข้ามาบริหารจัดการและมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น และยังต้องคอย ติดตาม กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ นับเป็นการ เริ่มต้นที่จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการประชุมชี้แจง ฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและมองเห็นความสำคัญในเรื่องนั้น ๆ อย่างจริงจัง

3.3 ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกคนในโรงเรียนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง แข็งขัน และมีการเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา จะทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นใจและเต็มใจ ทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.4 ยุทธศาสตร์การกำหนดผู้รับผิดชอบ จะต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสาน กำกับและติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ อาจแต่งตั้งในลักษณะของคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือกำหนดให้เป็นหน่วยงานภายใน

3.5 ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำกับดูแล ต้องมีการวางแผนและจัดระบบการดำเนินงานการกำกับดูแลจัดให้มีการประชุม การตรวจสอบ ติดตาม และการประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ

3.6 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากการร่วมมือกันทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายแล้ว ควรมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกับสถานศึกษาอื่น ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นับเป็นการช่วยให้สถานศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้สถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันสถานศึกษาแห่งอื่นอีกด้วย

**4. หลักการบริหารคนและการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์**

ถวิล อรัญเวศ (2545 :21-22) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานและการบริหารคนเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ว่า

การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่ไม่มีกฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์ตายตัว สามารถยืดหยุ่นและประยุกต์ใช้แล้วแต่สถานการณ์ ในการบริหารคนและการบริหารงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงานนั้น จำเป็นต้องอาศัยศิลปะของนักบริหารมืออาชีพ ไม่มีเทคนิค หรือหลักการบริหารใดที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ไม่มีคัมภีร์การบริหารใดที่เป็นแบบสำเร็จรูปสำหรับการบริหารคนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้น การจะทำงานให้สำเร็จจะต้องรู้จักคนและงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารงานและการบริหารคนที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี มีหลักทฤษฎีในการบริหารดังนี้

4.1 มีคุณธรรม คุณธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งสำหรับนักบริหารทุกตำแหน่ง เพราะคุณธรรมจะทำให้นักบริหารทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ตามกฎเกณฑ์ของสังคม และคุณธรรมยังส่งผลให้นักบริหารเป็นผู้ที่สุขุมรอบคอบใจเย็น คุณธรรมที่จำเป็นสำหรับนักบริหาร เช่น ความยุติธรรม ความรักความเมตตา ความปรารถนาดี ความจริงใจจากผู้บังคับบัญชา การไม่เอาเปรียบลูกน้อง

4.2 มีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพ วุฒิภาวะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนักบริหารที่จะบริหารงานและคนให้สำเร็จ การมีวุฒิภาวะ การเป็นผู้นำและการมีบุคลิกภาพทางกาย วาจา

ที่ดี จะก่อให้เกิดความศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะวุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้บริหารจำต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ และมีความเฉียบคมทางสติปัญญา แสดงพฤติกรรมแบบนิ่มนวล ไม่มีพฤติกรรมก้าวร้าวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแสดงอำนาจจนเกินเหตุ

4.3 ซึมซาบในจิตวิญญาณของเพื่อนร่วมงาน การที่จะบริหารงานและบริหารคนให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเข้าไปปกครองใจเพื่อนร่วมงาน จนสามารถรีดเอาความรู้ความสามารถของเขาออกมาใช้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แนวทางที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวจำต้องอาศัยจิตวิญญาณและปฏิภาณไหวพริบของผู้บริหาร นักบริหารจำต้องศึกษาหลักจิตวิทยาความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยถือว่าบุคคลมีความแตกต่างกันเหมือนดอกบัว 4 เหล่า ที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ คือ บัวพ้นน้ำ (สอนง่ายมากที่สุด) บัวเสมอน้ำ (สอนง่ายมาก) บัวใต้น้ำ (พอแนะนำพร่ำสอนได้) และบัวใต้โคลนตม (สอนไม่ได้จะเป็นภักษาหารของปลาและเต่า)

4.4 ทนต่อปัญหาและอุปสรรค สิ่งสำคัญอีกข้อหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการบริหารงาน และการบริหารคนได้ประสบผลสำเร็จคือ การเป็นผู้อดทนอดกลั้น สามารถทนทานต่อปัญหาอุปสรรคได้ เพราะการบริหารโดยปกติจะมีทั้งคนดี คนชั่วในหน่วยงาน แต่นักบริหารจะต้องทนทานต่อปัญหาเหล่านั้น และหาวิธีแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี พลตรีหลวงวิจิตรวาทการ ได้กล่าวถึงความเข้มแข็งของมนุษย์ไว้ 4 ประการ คือ

ประการที่ 1 เป็นผู้ไม่รู้จักบ่นหรือร้องทุกข์

ประการที่ 2 เป็นผู้ไม่ต้องการทราบว่าคนอื่นจะคิดเห็นว่าตัวเราเป็นอย่างไร

ประการที่ 3 ไม่บอกความลับของตนให้แก่ใคร และไม่ต้องการรู้ความลับของใคร

ประการที่ 4 ไม่คิดว่าตัวเองเป็นคนเคราะห์ร้ายสามารถนำเอาเหตุการณ์ต่าง ๆ มาเป็นประโยชน์แก่ตนเองได้

นอกจากนี้ยังมีนักปราชญ์ได้เปรียบเทียบการแก้ปัญหาของบุคคลต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นคติสอนใจนักบริหารดังนี้ "เด็กมักแก้ปัญหาโดยใช้อารมณ์ ผู้ใหญ่จะแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล นักปราชญ์จะแก้ปัญหาโดยใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา ส่วนนักบริหารจะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง"

4.5 รู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีของคนในหน่วยงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก เช่น เจอหน้ากันก็ยิ้มให้ด้วยไมตรีจิตรมิตรภาพ การรู้จักการเป็นผู้ให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

และผู้รับที่ดี การรู้จักพูดจาประสานใจของเพื่อนร่วมงานหรือพูดแบบบัวไม่ให้ช้ำน้ำไม่ให้ขุ่น การทำตนให้เป็นประโยชน์หรือเกื้อกูลช่วยเหลือกันในยามยาก และการวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ปลูกไมตรีจิตในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

4.6 มุ่งพัฒนางาน หลายหน่วยงานอาจพบว่า มีบุคลากรที่ทำงานแบบเฉื่อยชา เช้าชาม เย็นชามบ้าง ขาดความกระตือรือร้นบ้าง หรือไม่มีอุดมการณ์ในการทำงาน ดังนั้น การที่จะบริหารงานให้สำเร็จ จะต้องสร้างคนให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางานมีอุดมการณ์ในการทำงาน รักหน่วยงานเหมือนบ้าน รักงานเหมือนชีวิต และอุทิศเวลาให้กับงาน วิธีสร้างพฤติกรรมดังกล่าวทำได้โดยการแก้กำลังใจ ให้ความชมเชยคนที่ทำงานเก่ง ปูนบำเหน็จความชอบให้กับคนที่มีผลงานดีเด่นจริง ๆ

4.7 บริหารจัดการแบบร่วมใจ การจะบริหารงานและบริหารคนได้สำเร็จสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การให้คนในหน่วยงานได้ร่วมคิด ร่วมมือกันวางแผน ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหาและร่วมกันรับผิดชอบ การที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเองว่า ตนเองจะรักหน่วยงานและให้เกียรติเพื่อนร่วมงานเพียงใด เพราะการให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานที่ทำ จะส่งผลในทางที่ดีกว่าให้บางคนกุมอำนาจเพียงคนเดียว ดังนั้น การบริหารงานแบบร่วมใจจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานดีกว่าการบริหารงานแบบกุมอำนาจ หลักการบริหารงานและการบริหารคนเพื่อก่อให้เกิดสัมฤทธิผลของงานนั้น จำต้องใช้หลักหลายประการแล้วแต่สถานการณ์ในหน่วยงานนั้น ๆ แต่หลักที่จะเอื้อและส่งเสริมการบริหารงานให้สัมฤทธิผล เช่น ปลูกฝังให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมีคุณธรรมประจำใจ ใช้วุฒิภาวะและบุคลิกภาพที่ดี มีจิตวิญญาณต่อเพื่อนร่วมงาน ทนทานต่ออุปสรรค รู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ มุ่งมั่นในการพัฒนา และใช้การบริหารจัดการแบบร่วมใจ จะทำให้การบริหารงานประสบกับความสำเร็จหรือสัมฤทธิผลตามมุ่งหวัง

## การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 1. ความเป็นมาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School Based Management) ที่นิยมเรียกกันว่า SBM นี้ เป็นแนวคิดในด้านการบริหารสถานศึกษา (School Management Approach) ที่ริเริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา (ต่อมาแพร่หลายในประเทศอื่น ๆ เช่น แคนนาดา นิวซีแลนด์ ฮ่องกง อิสราเอล) ในช่วงทศวรรษ 1980 (พ.ศ. 2523)

เป็นรูปแบบการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการ มีการกระจายอำนาจการบริหารการจัดการศึกษาไปสู่โรงเรียนโดยตรง โดยให้โรงเรียนดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปจากส่วนกลาง หรือจากเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนทั้งโรงเรียนในแบบเบ็ดเสร็จ มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงเรียน ทั้งด้านหลักสูตร การเงินการงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป

สิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนแนวนี้ที่เด่นชัด คือ ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม ที่ยึดบทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน หรือเป็นผู้ร่วมหุ้น (Partner) ของผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง เป็นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบที่นิยมใช้กันมากคือ การบริหารโดยคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน หรือตอบสนองและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนของผู้ปกครอง และของชุมชนให้มากที่สุด

ต่อมา พ.ศ. 2542 ประเทศไทยได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542 : 4) มาตรา 8 ยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามาตรา 9 (2) ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาตรา 9 (6) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในประเด็นดังกล่าว จึงถือว่าเป็นที่มาของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเวลาต่อมานั่นเอง

**2. ความหมายและหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยังไม่มีศัพท์บัญญัติในภาษาไทยอย่างเป็นทางการ จึงเรียกทับศัพท์ว่า School – Based Management หรือ SBM มีคำที่มีความหมายคล้าย ๆ กัน หรือใกล้เคียงกันอยู่หลายคำ เช่น การเพิ่มอำนาจให้โรงเรียน (School empowerment) การตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based decision making) การปกครองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - based governance) การบริหารที่ระดับโรงเรียน (School – site management)

ความหมายที่คล้ายคลึงกันจึงเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจ บทบาท หน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลาง (กระทรวง กรมฯ) ไปยังโรงเรียน ในการบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นการบริหารงบประมาณ บุคลากร หลักสูตร อาคารสถานที่ โดยยึดความต้องการและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีคณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นองค์คณะในการตัดสินใจร่วมกัน

มีผู้สนใจศึกษาและให้ความหมายไว้คล้าย ๆ กัน ดังนี้

เชง (Cheng. 1996 : 125 ; อ้างอิงใน อุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ฯลฯ รวมตัวกันเป็นคณะกรรมการโรงเรียนได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

คาล์ดเวลล์ (Caldwell. 1988 : 135 ; อ้างอิงใน ถวิล มาตรเลี่ยม. 2545 : 41) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการเอาไว้ว่า เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร (ได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากร เวลาและงบประมาณ) เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าจะเป็นอำนาจทางการเมือง และให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นและของรัฐ ในขณะเดียวกันโรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้

เผ่าพงษ์ หีบเพชร (2546 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ และจัดระบบบริหารงานทั่วไปโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันบริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนดให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือการบริหารแบบฐานโรงเรียน หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่ยึดหน่วยปฏิบัติหรือสถานศึกษาเป็นสำคัญ หรือเป็นฐาน หรือตัวตั้ง โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน หรือ

สถานศึกษาให้โรงเรียนหรือสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ภายใต้บอร์ดคณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ หัวใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่และมีอำนาจ ในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน โดยร่วมกันวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันประเมิน และปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียนเป็นประการสำคัญ

## ประสิทธิผลและคุณภาพโรงเรียน

ประสิทธิผลและคุณภาพของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบและเป้าหมายที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ นับว่าเป็นความท้าทายในการดำเนินงานทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียน ที่จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการศึกษา ที่จะต้องกำกับและติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุง พัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางวิชาการของโรงเรียน และนักเรียน จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติการทั้งการเรียนการสอน และการทำงานของครูและเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาดูอัตราการออกกลางคันของนักเรียนและความพึงพอใจของบุคลากรตลอดจนจัดโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ ข้างต้นจะเป็นตัวบ่งบอกประสิทธิผลและคุณภาพโรงเรียนซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (ธร สุนทรายุทธ. 2551 : 458-470)

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "ประสิทธิผล" ไว้หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและมุมมองของนักวิชาการส่วนใหญ่มุ่งผลสำเร็จของงาน หรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ไพรซ์ (Price. 1963 : 318) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผลว่า เป็นความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์การ 5 อย่าง คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ขวัญ 3) การปฏิบัติตามแบบอย่าง 4) การปรับตัว และ 5) ความเป็นปึกแผ่นขององค์การ

สเตียร์ส (Steers. 1977 : 55) ว่า ประสิทธิผลคือการที่ผู้บริหารได้ให้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1976 : 9) ว่า ประสิทธิผลคือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

ฮอย และ มิสเคิล (Hoy & Miskel. 1991 : 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิก โรงเรียนดี โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1) ความสามารถในการผลิตของนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูง
2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3) ความสามารถในการปรับตัว และพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

มาคาส และ คณะ (1980; อ้างอิงใน ธร สุนทรายุทธ. 2551 ซ 459 ) ว่าประสิทธิผลของกลุ่มเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และสัมฤทธิ์ผลของงาน ดังนั้น การจะประเมินว่าโรงเรียนใดประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินการนั้นๆ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่ได้หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเดียว หรือความพึงพอใจการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผล ในภาพรวมทั้งระบบ

**2. ประสิทธิผลขององค์การในสถานศึกษา**

แนวคิดในเรื่องประสิทธิผลนั้น เป็นการวิเคราะห์ทั้งในสิ่งที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดในองค์การที่ว่าดีที่สุดนั้น เพราะทุกทฤษฎีองค์การ และการดำเนินการบริหารจะใช้ประสิทธิผลเป็นเครื่องมือในการแบ่งประเภท ในการปฏิบัติ การที่บรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์พื้นฐานขององค์การ ส่วนที่แย่ที่สุดนั้น เพราะทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การและรายการต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์นั้น เน้นสิ่งที่มีความจำเป็น สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และจะต้องครบสมบูรณ์เพียงพอต่อการประเมิน ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและทำความสับสน ให้กับสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ยกตัวอย่าง เมื่อมีคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลเกิดขึ้น การโต้แย้งจะเข้มข้น เช่น จะเอาอะไรมาเป็นเกณฑ์ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้กำหนดเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ในการวัดคืออะไร ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับประสิทธิผลนั้นต้องการให้เป็นระยะสั้นหรือระยะยาว บุคลากรทุกคนจะทำให้สถานศึกษาบรรลุผลได้อย่างไร เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม คำถามที่เป็นที่นิยมกันโดยทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษาคือ การบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ประสิทธิผลไม่ใช่สิ่งเดียวที่สถานศึกษาควรจะมี ดังนั้น การกำหนดเพียงมิติใดมิติหนึ่งจึงไม่เหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้นสถานศึกษาหรือองค์การ จะต้องมีการดำเนินการที่บรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลว ถ้าไม่มีการใช้ทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการชี้นำแล้ว ก็ไม่มีความหมายใดที่ต้องไปเรียกร้องว่า สถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จมากกว่าอีกสถานศึกษาหนึ่ง หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า มีตัวบ่งชี้ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จ หรือมี

การออกแบบวิธีการดำเนินการ ที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น การบริหารแบบมีเป้าหมายหรือรูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ จะเป็นสองทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการดำเนินการที่จะทำให้สถานศึกษามีความก้าวหน้า ในการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน

รูปแบบเป้าหมายขององค์การที่มีประสิทธิผลขององค์การ ตามประเพณีนิยม ถูกกำหนดโดยระดับของการบรรลุถึงเป้าหมาย เสมือนหนึ่งว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายของบุคคล เป้าหมายขององค์การเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความต้องการอย่างง่าย ๆ ที่องค์การพยายามจะไปให้ถึงรูปแบบ เป้าหมาย และความสัมพันธ์ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายคือ สาระสำคัญที่จะบ่งบอกความมีประสิทธิผลขององค์การ เป้าหมายจะชี้นำและบรรเทาความไม่แน่นอน เพื่อ ให้เกิดความมีส่วนร่วมและเป็นมาตรฐาน ในการประเมินองค์การในรูปแบบเป้าหมายนั้น สถานศึกษาจะบรรลุผลสำเร็จ ถ้าได้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย

2.1 ประเภทของเป้าหมาย รูปแบบประสิทธิผลขององค์การมีความแตกต่างกันระหว่างเป้าหมายของผู้วาง และเป้าหมายการปฏิบัติงาน เป้าหมายของผู้วางจะถูกนำเสนอเป็นคำแถลงการณ์โดยคณะกรรมการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถานศึกษา เป็นข้อความที่เกิดจากคณะกรรมการบริหารและคณะที่ปรึกษา แบบแผนเป้าหมายของผู้วาง จะมีลักษณะเป็นนามธรรมและมีความมุ่งมั่นปรารถนาอย่างแรงกล้า นักเรียนทุกคนจะต้องประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นต้น

1.2 ข้อสันนิษฐานทั่วๆ ไป ข้อสันนิษฐานของรูปแบบเป้าหมายในประสิทธิผลขององค์การจะครอบคลุมถึง สิ่งต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2.1 กลุ่มของเหตุผลที่ผู้ตัดสินใจ กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย

2.2.2 จำนวนเป้าหมายจะต้องมีเพียงพอต่อการดำเนินงาน

2.2.3 เป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน และทำให้ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจอย่างถูกต้อง

2.2.4 เป้าหมายจะก่อให้เกิดเกณฑ์ เพื่อนำไปใช้ในการประเมินประสิทธิผล

2.3 การวิพากษ์วิจารณ์เป้าหมาย ได้วิภาควิจารณ์การใช้เป้าหมายในการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังนี้

2.3.1 รูปแบบเป้าหมายให้ความสำคัญกับเป้าหมายของผู้บริหารมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดโดยครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ให้การสนับสนุนอื่น ๆ

2.3.2 ธรรมชาติการโต้แย้ง เป้าหมายที่หลากหลาย มีการตรวจสอบเป็นประจำ

2.3.3 เป้าหมายขององค์การเป็นภาพหลังของอดีตที่ชี้ให้เห็นถึงความชอบธรรมของสถานศึกษา และนักการศึกษา

2.3.4 เป้าหมายขององค์การเป็นพลวัต แต่รูปแบบเป้าหมายเป็นความคงที่ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย จึงเปรียบเทียบเสมือนเป็นการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และพฤติกรรม แต่รูปแบบยังคงเหมือนเดิม

2.3.5 เป้าหมายของผู้วาง อาจจะไม่เป็นเป้าหมายการปฏิบัติการก็ได้

**3. รูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ**

รูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ จะมีลักษณะเหมือนกับว่าเป็นการพึ่งพาอาศัยทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่จะนำมาใช้ ในการกำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านความมั่นคง และใช้เป็นทุนทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อถึงเวลาขาดแคลน แนวคิดของเงื่อนไขจะนำไปสู่การขจัดเป้าหมาย เฉพาะที่ต้องมีเกณฑ์ประสิทธิผล

สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ส่วนมากจะมีความเจริญเติบโตหรือถ้ามีการลดลงก็มีน้อยมาก เพราะผลประโยชน์ที่ได้รับจะเกิดขึ้นกับผู้ปกครองนักเรียนและผู้บัญญัติกฎหมาย ดังนั้น เกณฑ์ในความมีประสิทธิผล จึงกลายเป็นความสามารถขององค์การที่เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**3.1 ข้อสันนิษฐานทั่วไป**

รูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ จะประกอบด้วยข้อสันนิษฐานบางประการดังนี้

3.1.1 องค์การจะต้องเป็นระบบเปิด (Open system) เพื่อสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

3.1.2. การประสานงานภายในระบบจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.1.3 องค์การต่างๆมีการแข่งขันกัน เพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่า

3.1.4 องค์การที่มีความสลับซับซ้อนนั้นจะกำหนดให้มีจำนวนสมาชิกขนาดเล็ก แต่มีความหมายต่อเป้าหมายและทำให้เป้าหมายมีความเป็นไปได้

**3.2 การวิพากษ์วิจารณ์การจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ**

รูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบขององค์การที่มีประสิทธิผลนั้นอาจจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษา

3.2.1 การให้ความสำคัญกับการได้มาของทรัพยากรมากเกินไป จนทำให้เกิดความเสียหายตามมา

3.2.2 การให้ความสำคัญกับปัจจัยการผลิต ที่ไม่ใช่ปัจจัยอย่างแท้จริงมากเกินไป โดยคิดว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญต่อการผลิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**3.3 รูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ**

คือรูปแบบเป้าหมายที่แท้จริงเป็นเป้าหมายการปฏิบัติการ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย และการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบอาจก่อให้เกิดการโต้แย้งในความหมายของคำศัพท์ได้

**3.4 การบูรณาการรูปแบบเป้าหมายและรูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบให้มีประสิทธิผล**

เพื่อให้เกิดการสร้างความเข้าใจในประสิทธิผลองค์การ ให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด รูปแบบการบูรณาการ จะต้องกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ช่วงเวลา ผู้ให้การอุปถัมภ์ และกฎเกณฑ์ ดังนี้

3.4.1 ช่วงเวลา (Time) ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางที่มีความสำคัญอย่างแท้จริง คุณลักษณะวงจรความชัดเจนของปฏิทินการปฏิบัติงานในสถานศึกษา นักการศึกษาจะรู้ว่าเวลาในการทำงานของสถานศึกษาในแต่ละปีนั้น เวลาใดเป็นเวลาวิกฤตที่มุ่งทำลายระบบและลดความเชื่อมั่นในเป้าหมาย

มิติช่วงเวลาตามรูปแบบประสิทธิผลขององค์การ สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในช่วงระยะเวลาสั้นและยาว สำหรับในสถานศึกษานั้นการนำตัวบ่งชี้ ประสิทธิผลในระยะสั้น จะครอบคลุมถึงคะแนนทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในงาน เกณฑ์ที่ใช้เป็นสื่อกลางของความสำเร็จในการปรับตัวของสถานศึกษาและการสอนโปรแกรม คือ ความก้าวหน้าในวิชาชีพของสถานศึกษาและความสำเร็จของนักเรียน สำหรับกรอบความคิดการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบนั้น เกณฑ์ระยะยาว คือความอยู่รอดขององค์การ

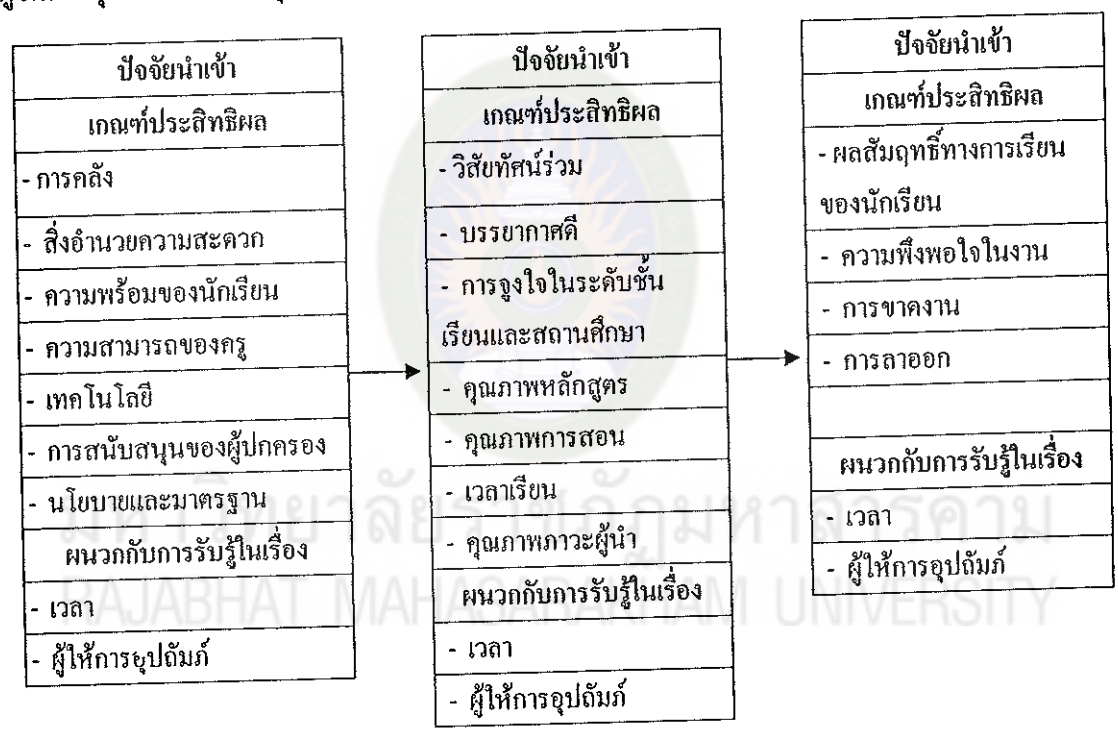
3.4.2 ผู้ให้การอุปถัมภ์ (Multiple constituencies) ผู้ให้การอุปถัมภ์คือกลุ่มบุคคลทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกที่ชื่นชอบ หรือสนใจในกิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การ เกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและความโน้มเอียงของผู้ให้การสนับสนุน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ผู้ให้การสนับสนุนในองค์การก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องผู้ให้การอุปถัมภ์ รูปแบบของเกณฑ์ประสิทธิผลที่เกิดมาจากกลุ่มสนใจต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้เสียจะมีบทบาท ในการวิพากษ์วิจารณ์และกำหนดวิธีการประเมินผลตามเป้าหมายด้วย (Connlly, Conlon and Deutsch. 1980 : 132) การโต้แย้งในข้อกำหนดความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผู้บริหาร นักเรียน ครู คณะกรรมการบริหาร สถานศึกษา นักธุรกิจ นักปกครอง ผู้แทนรัฐบาล ผู้สื่อข่าว และผู้ชำระภาษีอย่างน้อยที่สุด รายการที่กล่าวมานี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงกลุ่มสนใจต่าง ๆ ที่น่าจะเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดประสิทธิผลของสถานศึกษา

3.4.3 กฎเกณฑ์ (Multiple criteria) สมมติฐานเบื้องต้น ว่าประสิทธิผลขององค์การมีแนวความคิดในหลายมิติ นั่นคือ รูปแบบของประสิทธิผลองค์การ จะต้องมีเกณฑ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายเกณฑ์ ไม่ใช่มีเพียงเกณฑ์ที่ดีที่สุด เช่น เกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือการปฏิบัติการที่ได้รับความสนใจ ในประสิทธิผลของสถานศึกษา การเลือกและการนำเสนอตัวแปรประสิทธิผล ที่มีความเหมาะสมจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

การพัฒนาดัชนีชี้วัดในหลาย ๆ มิติ หรือเครื่องมือวัดแบบผสมผสานในประสิทธิผลขององค์การนั้น จะต้องมีการคัดเลือกแนวคิดหลัก แนวคิดระบบเปิดซึ่งจะต้อง

ได้รับการพัฒนา ให้สามารถชี้นำในการเลือกเกณฑ์ประสิทธิผล หรือเป้าหมายที่จะต้องนำมาผสมผสานกัน รวมทั้งการนำไปใช้ร่วมกันกับแนวคิดการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ตัวชี้วัดความมีประสิทธิผล สามารถที่จะนำไปใช้ในวงจรระบบเปิดของแต่ละส่วนได้

3.4.4 การบูรณาการช่วงเวลา ผู้ให้การสนับสนุน และกฎเกณฑ์ : รูปแบบเป้าหมาย และการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ในมิตินี้เกณฑ์เฉพาะเรื่อง และความรู้ของประสิทธิผลจะสรุปให้เห็นดังแผนภูมิที่ 3 ดังนั้น การบูรณาการรูปแบบเป้าหมาย และรูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบมาใช้เป็นตัวชี้วัดเฉพาะเรื่อง ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ หรือผลผลิต ซึ่งเป็นเสมือนเป้าหมายการปฏิบัติงาน และการผสมผสานร่วมกันเข้ากับช่วงเวลา และผู้ให้การอุปถัมภ์เพื่อประยุกต์ใช้ในแต่ละตัวชี้วัด




**แผนภูมิที่ 3** ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิต

**ที่มา :** ธร สุนทรายุทธ. 2551 : 470

จากแผนภูมิที่ 3 ผลลัพธ์ก็คือแผนแบบของทฤษฎีในการกำหนดคุณภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาการประยุกต์ใช้รูปแบบประสิทธิผลขององค์การไปสู่สถานศึกษาและการจัดลำดับขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติการ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1) ผู้ให้การสนับสนุนที่ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติการที่สำคัญๆ จะต้องทำหน้าที่ในการวิเคราะห์

2) ช่วงเวลา เช่น ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวนั้นต้องได้รับการกำหนดไว้

3) กฎเกณฑ์จะเป็นตัวชี้วัด เพื่อให้แต่ละส่วนทั้งสามส่วนของระบบได้รับการคัดเลือก

**5. เกณฑ์เครื่องมือและวิธีการประเมินประสิทธิภาพ**

**5.1 เกณฑ์ผลผลิต**

มีแนวคิดบางประการที่เป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิผลขององค์การนั้นได้ให้รายละเอียดไว้บ้างแล้วในตอนต้น ผลการดำเนินการที่สำคัญทั้งสามประการ ที่เป็นตัวชี้วัดของสถานศึกษา ได้แก่

5.1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปจำนวนมาก ผู้กำหนดนโยบายของรัฐบาล และนักวิชาการจะเป็นผู้กำหนด ประสิทธิผลขององค์การไว้อย่างคร่าว ๆ เช่น กำหนดให้ประสิทธิผลสถานศึกษา ทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการมีความเท่าเทียมกัน ถึงแม้จะมีเกณฑ์อื่นที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด เหตุผลอยู่สองประการ ที่จะช่วยอธิบายการยอมรับคะแนนทดสอบมาตรฐาน ประการแรก คือ ความสามารถ และประการที่สอง การปฏิบัติจริงในด้านความสามารถ ผู้ให้การสนับสนุนทางการศึกษาที่สำคัญได้แก่ ผู้ปกครอง และผู้นำทางธุรกิจ ส่วนในด้านการปฏิบัติจริงนั้น ขึ้นอยู่กับผู้จัดการนโยบายทางด้านหลักสูตร

5.1.2 ความพึงพอใจในงาน รูปแบบการศึกษาความพึงพอใจในงาน เริ่มก่อตั้งแต่การศึกษาของ ฮาวโทร์นี (Hawthorne) ที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ๆ ของ ค.ศ. 1903 แต่อย่างไรก็ตามในช่วงที่มีการศึกษานั้นนักบริหารจัดการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ได้รับรู้แนวคิดที่จะนำมา ใช้ในการเชื่อมโยงกับความเมื่อยล้าของคนงาน ต่อมาความพึงพอใจในงาน จึงได้รับการแพร่กระจายอย่างกว้างขวาง สาเหตุที่ความพึงพอใจในงานได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องนั้น สเปคเตอร์ (Spector. 1997 ; อ้างอิงใน ธร สุนทรายุทธ. 2551 : 465) ได้ให้เหตุผลไว้ 3 ประการ คือ การได้รับผลประโยชน์อย่างแท้จริง การสร้างความ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และความมีประสิทธิผลขององค์การ ความพึงพอใจในงาน จึงเป็นตัวชี้วัดการดำเนินการที่ดีอีกตัวชี้วัดหนึ่ง หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

องค์การสถานศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่อย่างไรความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาที่เป็นระดับความพึงพอใจในงานของครู สามารถที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์ศักยภาพที่เป็นจุดบกพร่องได้

5.1.3 การรับรู้ในประสิทธิผลขององค์การ แบบแผนการรับรู้ในประสิทธิผลขององค์การนั้น มอทท์ (Mott. 1972 : 192) ได้รวบรวมผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการที่มีความสำคัญไว้ 5 ประการ คือ ประมาณของผลผลิต คุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว ให้เหมาะสมและการยืดหยุ่น โดยมอทท์ ได้ให้เหตุผลว่า เกณฑ์ทั้ง 5 ประการนั้น ถูกกำหนดให้เป็นความสามารถขององค์การในการเคลื่อนย้ายศูนย์ของอำนาจเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจะสามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีของนักเรียน สามารถปรับตัวได้ดีกับสภาพแวดล้อม และสามารถที่จะจัดการกับพลังอำนาจที่เป็นปัญหาภายใน แน่นอนที่สุดแนวคิดของมอทท์ จะมีความชัดเจนแน่นอนกับการบูรณาการรูปแบบของเป้าหมาย (Goal model) กับรูปแบบการจัดทรัพยากรอย่างเป็นระบบ (System – resource model) ในประสิทธิผลขององค์การ

**5.2 เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การ**

การประเมินประสิทธิผลขององค์การจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน หรืออาจจะกระทำได้โดยใช้ลักษณะ หรือแบบจำลอง ซึ่งมีอยู่สองลักษณะดังนี้ (Steers. 1977 : 168-169)

5.2.1 เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์การ สตีร์ กล่าวว่า การประเมินผลโดยใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว มุ่งวัดความสำเร็จ และความสามารถในด้านการผลิต ความมั่นคงความอยู่รอด และกำไร

5.2.2 เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง (Multivariate effective measures) เครื่องมือวักประสิทธิผลหลายอย่าง เป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัยมีการตั้งสมมติฐานนำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องวัดประสิทธิผลเดี่ยวซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่า ตัวแปรเกณฑ์เดี่ยว จะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ สตีร์กล่าวว่า เป็นเพราะองค์การโดยทั่วไปมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่ง จึงต้องใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง

### 5.3 วิธีการประเมินประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น องค์การจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลความสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิผล เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ หากปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบได้ว่า การปฏิบัติภารกิจขององค์การเป็นอย่างไร การประเมินผล หรือการวัดผลของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมากมาย เพื่อที่จะหาตัวแปรและบรรทัดฐานที่จะใช้วัดประสิทธิผล เช่น ใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับปริมาณผลผลิต แรงจูงใจความพอใจในงาน ขวัญและความสามัคคี ฯลฯ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่า ตัวแปรบางตัวขัดแย้งกัน และไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ วิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงาน มีหลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ (Cherrington . 1989 : 121)

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นวิธีที่ใช้ประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคล ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้ง และไม่น่าเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้อื่น

กลุ่มที่สอง วิธีประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คนพร้อม ๆกัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆคน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน

กลุ่มที่สาม วิธีประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

1) วิธีทดสอบผลงาน (Performance test) เป็นวิธีการออกแบบทดสอบ ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร

2) วิธีการประมวลผลงานรอบด้าน (Field review technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจากภายนอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### 5.4 วิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

5.4.1 แนวทางการประเมินประสิทธิผลโรงเรียนพอสรุปได้ ดังนี้

1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมายเป็นการพิจารณาว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่โดยใช้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จ และความสามารถในการผลิตวัดความสำเร็จจากผลลัพธ์ เป็นต้น

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร เป็นการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดว่าโรงเรียนเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถของโรงเรียนในการแสวงหาผลประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ เพื่อพิจารณาวัดผลสำเร็จขององค์การว่าเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา

5.4.2 ดัชนีการวัดประสิทธิผล มีดังนี้ (Campbell. 1977 : 13 - 35)

1) การปรับตัว ประกอบด้วย

1.1) ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม

1.2) การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน

1.3) การเจริญเติบโตขององค์การ

1.4) การพัฒนาคุณภาพองค์การอย่างต่อเนื่อง

2) การบรรลุเป้าหมายองค์การ

2.1) การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และโครงงานต่างๆ

2.2) ความมีคุณภาพของปัจจัยกระบวนการ และผลผลิตขององค์การ

2.3) ความเพียงพอของทรัพยากรที่องค์การต้องการ

2.4) ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

3) การบูรณาการ

3.1) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

3.2) บรรยากาศองค์การ หรือสุขภาพจิตของบุคลากร

3.3) การติดต่อสื่อสารในองค์การ

3.4) การวัดระดับและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4) คุณธรรมจริยธรรม

4.1) ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

4.2) การกำหนดเป้าหมายชีวิตของบุคลากร

4.3) แรงจูงใจในการทำงาน

4.4) ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรแต่ละคน

5.4.3 ดัชนีบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนครอบคลุมเนื้อหาและมีความเที่ยงตรง นักวิจัยที่จะศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนควรดำเนินการดังนี้ (Hoy and Miskel. 1991 : 131)

1) พิจารณากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่สามารถนิยามเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) นิยามช่วงเวลาของเป้าหมาย ที่จะตรวจวัดประสิทธิผล ซึ่งอาจกำหนดไว้เป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

3) นิยามดัชนีที่จะวัดอย่างหลากหลาย ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ตัวอย่างเช่น การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนที่กำหนดเป้าหมายระยะสั้น และระยะกลาง ตามความคิดเห็นของนักเรียน ดัชนีชี้ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ การปรับปรุงคุณภาพหลักสูตร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการเรียนการสอนของนักเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นต้น

5.4.4 การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดของฮอยและเฟอกุสัน

แนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ มีดังนี้ (Hoy & Ferguson. 1985 : 121 - 122)

1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)

2) การบรรลุเป้าหมาย(Goal Attainment)

3) การบูรณาการ (Intergration)

4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม(Latency)

5.4.4 การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดของมอทท์

มอทท์ ได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรเป็นเกณฑ์หลายอย่าง ในการพิจารณาประสิทธิผลการเรียน Miskel และ Ferguson (1985 : 55) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลเรียก IPOE (Index of perceived Organizational effectiveness) ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือของมอทท์ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้านคือ ((Mott. 1972 : 162)

1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก

3) ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียน ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

การศึกษาประสิทธิผลในโรงเรียน มุ่งไปที่ผลผลิตปลายทาง เพราะหากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อความสำเร็จ กล่าวคือ มีประสิทธิผล การศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนได้ทำการวิจัยกันมาก แต่ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างเต็มที่ จึงได้มีการ พัฒนาเทคนิคและแนวทางการวัด ตลอดจนนำเทคนิคการประเมินคุณภาพจากภาคธุรกิจอื่น ๆ เข้าใช้มากขึ้น โดยพัฒนาดัชนีบ่งชี้ทางคุณภาพการศึกษา เป็นรูปธรรมมากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**6. คุณภาพของสถานศึกษา**

คุณภาพของสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล รูปแบบคุณภาพในแต่ละรูปแบบมักจะเริ่มต้นมาจากการดำเนินการ ในสถานศึกษาที่ผนวกกับแนวคิดและทฤษฎีในความสำเร็จขององค์การ คำจำกัดความของ "คุณภาพ" (Quality) ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางมากที่สุดคือ การแพร่ขยายผลผลิต หรือการให้การบริการ (Service) ที่สอดคล้องหรือมากกว่าความคาดหวังของลูกค้า (Reeves and Bednar. 1994 : 16) ตัวอย่างเช่น นโยบายทางการตลาดของการศึกษา อาจกำหนดเป็นระดับของการศึกษา ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ หรือให้สูงกว่ามาตรฐานที่เป็นผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของรัฐในทำนองเดียวกัน การบูรณาการประสิทธิผลขององค์การ ทำให้เห็นว่าคุณภาพขององค์การมีมากกว่าผลลัพธ์ (Outcomes) หรือผลผลิต (Product) ดังนั้น แนวความคิดเรื่องคุณภาพจึงเป็นเรื่องของทั้งระบบ และเป็นเรื่องของทุกองค์ประกอบดังนั้น นักวิจัยและผู้ดำเนินการจึงต้องให้ความสนใจกับคุณภาพของปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ พอๆ กับคุณภาพของผลผลิต "การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)" จึงเป็นตัวอย่างของการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่สำคัญที่สุดในยุคปัจจุบัน (Hoy and Miskel. 2001 : 308)

การกำหนดความหมายของคำว่า "คุณภาพ" ระดับอุดมศึกษา มีความหมายครอบคลุมมุมมองต่าง ๆ 4 มิติ ได้แก่

6.1 คุณภาพ หมายถึง ความสามารถทางวิชาการ ไม่ว่าจะในด้านการสร้างความรู้หรือการถ่ายทอดความรู้ หรืออาจเรียกว่า ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีผลผลิต ดีเยี่ยม มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ ทำให้สังคมมีพลังอำนาจ ทำให้เกิดประชาคมแห่งการเรียนรู้

6.3 คุณภาพ หมายถึง การตอบสนองปณิธาน ภารกิจเฉพาะของสถาบัน ต้องเร่งทำภารกิจองค์การ (Mission statement) เพื่อบ่งบอกเป้าหมายและคุณลักษณะเฉพาะของสถาบัน และมีการตอบสนองต่อบริบทของตน คุณภาพลักษณะนี้เป็นการให้คำมั่นสัญญาแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stake holder)และกลุ่มเป้าหมาย

6.4 คุณภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากการใฝ่แสวงความเป็นเลิศทางวิชาการแล้วยังเป็นการทำงานอย่างคุ้มค่า คุ้มเงิน หรือมีประสิทธิภาพรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด

6.5 คุณภาพ หมายถึง การมีจิตความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเป็นความสามารถหรือศักยภาพ ในการตรวจสอบข้อผิดพลาดของตน และแก้ไขปรับปรุงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มีความสามารถในการสร้าง และสะสมทุนทางปัญญา (Intellectual capital)

มิติทางคุณภาพ เป็นเพียงความคิดที่จะชักนำ ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของอุดมศึกษา คุณภาพจึงจะแสดงขึ้นตามความหมายที่แต่ละมิติ กำหนดไว้

สรุป คุณภาพทางการศึกษา หมายถึง ผลผลิตรวมของสถาบันการศึกษา ที่ได้ผลงานเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษา ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อสังคม โดยรวมในทางที่ดีน่าปรารถนา

## การประกันคุณภาพการศึกษา

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา เป็นศตวรรษที่ทั่วโลกกล่าวถึง "คุณภาพ" กันมากทั้งในด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาทุกระดับ และคุณภาพที่กล่าวถึงจะเกี่ยวกับ "การประกันคุณภาพการศึกษา" (Frazer. 1992 : 9 ; Tovey. 1994 : 2 ; Harman. 1996 : 6) และการประกันคุณภาพการศึกษานี้ จะเป็นมาตรการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่ทั่วโลกให้ความสนใจ และยังคงให้ความสำคัญต่อไปอย่างน้อยในช่วงระหว่าง 10 ปีแรกของทศวรรษที่ 21 (Vinienne. 2001 : 425) ในศตวรรษที่ 21 สังคมจะคาดหวังความเป็นเลิศและ "การใช้ประโยชน์ได้" ขององค์ความรู้ และกำลังคน การบริหารงานในอดีตพึ่งพาเทคนิคการบริหารจัดการ และเทคนิคการสอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน แต่การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การวางแผนพัฒนา (Development planning) การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative management) การประกันคุณภาพ (Quality assurance) การบริหารงบประมาณแบบเน้นผลงาน (Performance – based budgeting) และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร และสารสนเทศ เพื่อการบริหารการศึกษาส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน (ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2543 : 5 – 6) อย่างไรก็ตาม การบริหารการศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ คำว่าการประกันคุณภาพการศึกษายังมีผู้เข้าใจกันหลากหลายแตกต่างกันในหลายลักษณะ จึงขอกล่าวถึงแนวคิดของคุณภาพการศึกษาและคำศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันดังนี้

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

คุณภาพการศึกษาได้มีการอภิปรายกันอย่างมากในหลายประเทศ เนื่องจากแต่ละประเทศให้ความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับผลผลิตของสถานศึกษาและคุณภาพที่เหมาะสมของผู้สำเร็จการศึกษา ที่จะปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของนายจ้างได้ ตลอดจนสังคมเริ่ม

ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าของการลงทุนในการศึกษา นอกจากนี้ คุณภาพและภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Quality and Accountability) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความพยายามหลาย ๆ ประเทศที่จะใช้เป็นประเด็นในการแข่งขันในโลก (Harman. 1996 : 1)

โดยทั่วไปแล้วคำว่า "คุณภาพ" ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ในการจัดการศึกษาแต่ในอดีตจะกล่าวถึงคุณภาพในลักษณะของ มาตรฐานการศึกษา (Academic standard) วุฒิการศึกษา (Degree and diploma) การประเมินผลนักเรียน (Student assessment) และภาระงานที่รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ประเด็นของการประกันคุณภาพจะกล่าวเกี่ยวกับการดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาระดับของผลการเรียนการสอน การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านการเงินและอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ในปัจจุบันยังคงมีความสำคัญอยู่ แต่คุณภาพในปัจจุบันจะเน้นที่คุณภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ทางการศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นการมีกระบวนการในการบริหารจัดการภายในเพื่อให้แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จอย่างสูงและมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานของสถาบันการศึกษาและคุณภาพของผลผลิตของสถาบัน (Harman. 1996 : 2 – 3) ซึ่งจะเห็นได้ว่า คุณภาพที่กล่าวถึงในอดีตและปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไป

ในอดีตจะให้ความสำคัญที่คุณภาพและปัจจัยนำเข้ามากกว่า ในขณะที่ปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน และคุณภาพของผลผลิตมากกว่าคุณภาพมีความเป็นนามธรรมมีความซับซ้อน บางครั้งยากแก่การเข้าใจหรือเข้าใจ ไม่ตรงกันดังได้กล่าวมาแล้ว และเพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพได้ชัดเจนขึ้น ควรที่จะมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดหรือมโนทัศน์ของคุณภาพใน 2 แนวคิด ได้แก่ 1) แนวคิดแรกเรียกว่ามโนทัศน์ คุณภาพเชิงกระบวนการ แนวคิดเชิงกระบวนการนี้ให้ความสำคัญกับระบบและกระบวนการ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่จะทำให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพหรือได้มาตรฐาน เน้นการทำให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ โดยมีการตรวจสอบเพื่อการยืนยันคุณภาพ และมีการรวบรวมหาหลักฐานแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปตามที่กำหนดไว้ แนวคิดเชิงกระบวนการนี้ใช้วิธีการพิสูจน์ให้เห็นประจักษ์ สิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดไว้ ตัวอย่างการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์การทางการศึกษา เช่น การตรวจวัดและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับดัชนีการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น 2) แนวคิดที่สองเรียกว่า มโนทัศน์เชิงคุณภาพการปรับเปลี่ยน เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนองค์การมากกว่าการดำเนินการเกี่ยวกับระบบและกระบวนการดำเนินงาน แนวคิดนี้มองคุณภาพในมุมกว้างมากขึ้น และมองคุณภาพเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อน เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้องค์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มากกว่า

ยึดผลิตภัณฑ์หรือการบริการเป็นศูนย์กลาง ในการวัดคุณภาพได้นำตัวแปรเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด และตัวแปรที่เป็นนามธรรมมาเป็นองค์ประกอบด้วย ตัวแปรในเชิงความรู้สึกนึกคิดดังกล่าว เช่น ความห่วงใย การให้บริการลูกค้า และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น แนวคิดการดำเนินงานคุณภาพแบบปรับเปลี่ยน ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจของกระบวนการคุณภาพ คุณภาพจะเกิดจากการรู้จักความต้องการของลูกค้า และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้สมาชิกองค์การสามารถปฏิบัติงานตอบสนองลูกค้าได้ เน้นการทำให้ถูกต้องด้วย (Doing thing right) ไม่ใช่ทำสิ่งที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียว (Not just doing the right thing) เป็นความพยายามที่จะดึงเอาความประสงค์ของลูกค้ากับศักยภาพของบุคลากรในองค์การเข้าหากันและพยายามสร้างความเป็นเลิศด้วย ไม่ใช่เพียงแต่ทำตามจุดมุ่งหมายอย่างเดียว สำหรับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับเปลี่ยน (Transformational culture) นี้จะเกิดขึ้นได้จากการมีบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (แซลลิส. 2542 : 15 – 17)

อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพคือ ทุกคนในองค์กรเข้าใจความหมายของคำว่า คุณภาพไม่ตรงกัน (ถวัลย์ ฤกษ์งาม. 2540 : 17) สถาบันการศึกษา แต่ละแห่งต้องมีความชัดเจนว่า "คุณภาพ" มีความหมายว่าอย่างไรในบริบทความต้องการและปณิธานเฉพาะของแต่ละสถาบัน และในบริบทการปฏิรูปการศึกษาสู่ศตวรรษใหม่ ซึ่งถ้าคุณภาพ หมายถึง การตอบสนองของผู้ใช้และผู้รับบริการ สถาบันแต่ละแห่งต้องชัดเจนว่า "ผู้ใช้และผู้รับบริการ" ของสถาบันเป็นใคร (อมรวิชช์ นาครทรรพ. 2541 : 3)

**2. ความหมายของการประกันคุณภาพ**

การประกันคุณภาพ (Quality assurance) ได้มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการประกันคุณภาพมากมาย รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ให้ความหมาย และระบุแนวทางในการประกันคุณภาพให้ประสบความสำเร็จด้วย ดังนี้

การประกันคุณภาพ เป็นระบบเกี่ยวกับเอกสาร โดยมีวิธีที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของระบบการปฏิบัติงาน 2) วิธีการแก้ไขข้อผิดพลาด 3) วิธีการเปลี่ยนแปลงระบบการปฏิบัติงานให้ทันสมัย ซึ่งหลักการที่สำคัญของการประกันคุณภาพคือ การป้องกัน ดังคำขวัญของการประกันคุณภาพก็คือ การทำให้ถูกตั้งแต่แรก

โทเว (Tovey. 1994 : 11) ได้ให้คำจำกัดความของการประกันคุณภาพว่า เป็นการทำให้ถูกตั้งแต่แรก หรือความพยายามที่จะทำให้แน่ใจว่ามีคุณภาพสูงตั้งแต่แรก โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เฮอร์แมน (Harman. 1996 : 6) กล่าวว่าการประกันคุณภาพหมายถึง กลไก กระบวนการที่ดำเนินการเพื่อการดำรงไว้ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของผลลัพธ์ (Outcomes) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อมั่นในกระบวนการควบคุมคุณภาพของสถาบัน และให้มีผลผลิตที่ได้มาตรฐาน

ฟรีแมน (Freeman. 1997 : 14, 30) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นคำกว้าง ๆ ที่กล่าวถึงระบบการบริการจัดการที่ดี ที่จะทำให้แน่ใจว่าองค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการสนองตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ลิสตัน (Liston. 1999 : 10) การประกันคุณภาพเป็นความพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพโดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพในกรอบการบริหารงาน ทั้งนี้โดยเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดมากกว่าการแก้ไขข้อผิดพลาด

เฮย์วาร์ด (Hayward. 2001 : www) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพหมายถึง กระบวนการในการวางแผนและการตรวจสอบสถาบันอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้เชื่อได้ว่าได้มาตรฐานการจัดการศึกษา ความรู้ โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ของสถาบันมีคุณภาพและได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วย กลไกการควบคุมคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบทั้งจากภายในสถาบันเอง และโดยหน่วยงานภายนอกว่ามีสภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

ทบวงมหาวิทยาลัย (2544 : ก) ได้ให้ความหมาย การประกันคุณภาพ หมายถึง การมีระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพตามดัชนีชี้บ่งที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสาธารณชนได้มั่นใจว่า สถาบันนั้น ๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

อุทุมพร จามรมาน (2544 : 2) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นการประกันคุณภาพแบบใด การประกันคุณภาพจะต้องมุ่งที่การให้ข้อมูลแก่เจ้าของเงินว่า ทุกคนในหน่วยงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพ

ฟรีแมน (Freeman. 1997 : 18) และฟราเซอร์ (Frazer. 1992 : 10–11) ให้คำจำกัดความของการประกันคุณภาพในสถานประกอบการต่าง ๆ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1) บุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของผลผลิตหรือการบริการ

2) บุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องรับผิดชอบต่อการส่งเสริมคุณภาพของผลผลิตหรือการบริการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3) บุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องมีความเข้าใจ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในระบบคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยการรักษาไว้และการส่งเสริมคุณภาพ

4) การบริหารจัดการให้มีระบบการดำเนินงานที่สม่ำเสมอและสามารถปฏิบัติได้ เกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพอย่างเที่ยงตรง

**3. ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา**

โดเฮอร์ที (Doherty. 1994 : 11) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นระบบที่กำหนดการดำเนินการไว้ล่วงหน้า (Feedforward) เพื่อทำให้แน่ใจว่าจะทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือการวางรูปแบบการทำงานที่จะไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเลย ซึ่งในทางการจัดการศึกษา จะเป็นการดำเนินการตรวจสอบ เป้าหมาย เนื้อหาหรือรายละเอียดที่กำหนดทรัพยากร ระดับและผลลัพธ์ทางการศึกษา หลักสูตรและรายวิชา

วู๊ดเฮาส์ (Woodhouse. 1995 : chapter 2 – 2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง นโยบาย ทัศนคติ การกระทำหรือวิธีดำเนินการต่าง ๆ ที่จำเป็น ที่ทำให้แน่ใจว่าคุณภาพของการศึกษารวมทั้งการวิจัย ได้รับการรักษาไว้และส่งเสริมเพิ่มพูน ประกอบด้วย การตรวจสอบว่า มีการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วยการตรวจสอบคุณภาพภายในของสถาบันการศึกษานั้น และการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกสถาบัน

เมอกาทรอยด์ และมอร์แกน (Murgatroyd and Morgan. 1994 : 45) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและกระบวนการตรวจสอบ หรือการประเมินว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 7) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรงและผู้รับบริการโดยอ้อมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การมีระบบในการกำหนดแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษา และมีการควบคุมคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การควบคุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คุณภาพ 2) การตรวจสอบคุณภาพ และ 3) การประเมินคุณภาพ รวมทั้งบุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการรักษา และส่งเสริมคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษา ที่มีคุณภาพตามที่พึงประสงค์

การประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ 2 เรื่องดังนี้

3.1 การกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปจะกำหนดโดยองค์คณะบุคคล ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ (Murgatroyd and Morgan. 1994 : 45) ในระบบการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542 : 10) มาตรา 31 และมาตรา 34 กำหนดให้กระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นผู้กำหนดมาตรฐานการศึกษา โดยมีสภาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้พิจารณาเสนอตามลำดับสายงาน

3.2 กระบวนการตรวจสอบและประเมินการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ("พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," มาตรา 48 2542 : 14) และให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก ของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**4. ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา**

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวคือคุณภาพของคน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข

ถึงแม้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้มีความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยมาโดยตลอด แต่จากการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับมัธยมศึกษาของกรมวิชาการ ปี พ.ศ. 2540 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของวิชาต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่าร้อยละ 50 เช่น คะแนนเฉลี่ยในวิชาคณิตศาสตร์และฟิสิกส์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าไม่ถึงร้อยละ 30 แสดงว่านักเรียนทำข้อสอบได้ไม่ถึง 1 ใน 3 ของข้อสอบทั้งหมด นอกจากผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ แล้ว จริยธรรม คุณธรรม และความปลอดภัยของร่างกายและจิตใจของเด็กไทยก็อยู่ในสภาวะเสี่ยงเช่นเดียวกันดังตัวอย่างของปัญหายาเสพย์ติดที่กำลังแพร่ระบาดอยู่ในสถานศึกษาขณะนี้ ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์นั้น จากการศึกษาของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) เกี่ยวกับการทำข้อสอบวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของสมาคมนานาชาติเพื่อการประเมินผลทางการศึกษา พบว่าเด็กไทยทำคะแนนได้ดีสำหรับข้อสอบแบบเลือกตอบที่ใช้ทักษะพื้นฐาน (เช่น การบวก ลบ คูณ หาร) หรือข้อสอบที่ใช้ความจำแต่ไม่สามารถทำข้อสอบที่เป็นโจทย์ปัญหาที่ต้องคิดวิเคราะห์ หรือต้องเขียนคำตอบอธิบายยาว ๆ แสดงให้เห็นถึงปัญหาในการคิดวิเคราะห์ และการเรียบเรียงความคิดออกมาเป็นคำพูดของเด็กไทย ในขณะที่ความสามารถดังกล่าวเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในโลกปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 1)

จากที่กล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการศึกษาว่าจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ จริยธรรม คุณธรรม

ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของประเทศไทย โดยจะต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดกลไกในการตรวจสอบ และกระตุ้นให้หน่วยงานทางการศึกษา มีการควบคุมคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542 : 14) มาตรา 48 และมาตรา 49 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ให้มีการเสนอผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งที่จัดทำอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญ 3 ประการ คือ

4.1 ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน

4.2 ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง

4.3 ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษามีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรค์การศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

**5. ระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา**

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันการศึกษาที่ใช้กันอยู่เป็นพื้นฐานมี 3 ระดับ ได้แก่ (Doherty. 1994 : 12)

**5.1 ระบบ BS 5750**

เป็นระบบประกันคุณภาพของอังกฤษ ซึ่งเป็นระบบที่เกิดขึ้นครั้งแรกในอเมริกาในหน่วยราชการของกองทัพอากาศ เมื่อประมาณช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ต่อมาถูกนำไปใช้ที่ยุโรปด้วย และอังกฤษได้ทั้งระบบประกันคุณภาพขึ้นเรียกว่า ระบบ BS 5750 (British Standard) ซึ่งประเทศอื่น ๆ ก็มีระบบกระกันคุณภาพของตัวเองเช่นกัน ต่อเมื่อมีการรวมกลุ่มประชาคมยุโรปจึงเห็นว่าระบบประกันคุณภาพควรจะเหมือนกัน และพิจารณาเห็นว่าระบบประกันคุณภาพของอังกฤษ (BS 5750) มีความเหมาะสม พร้อมกับได้ปรึกษากับองค์กรมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization : ISO) ได้รหัส 9000 จึงเปลี่ยน BS 5750 เป็น ISO 9000 (วรภัทร ภู่เจริญ. 2543 : 2) ดังนั้น BS 5750 และ ISO 9000 เป็นระบบเดียวกัน (Doherty. 1994 : 13)

ระบบ ISO 9000 คือมาตรฐานของระบบบริหารคุณภาพ ที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรสากลที่ไม่หวังผลทางการค้า มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองเจนีวาประเทศสวิสเซอร์แลนด์ มีชื่อเต็มว่า International Organization for Standardization : ISO ซึ่งน่าจะใช้คำว่า IOS แต่อาจจำยาก จึงมีผู้พยายามเขียนชื่อองค์กรเป็นภาษาอังกฤษว่า International Standard Organization ซึ่งมีความหมายเหมือนกันและใช้ชื่อย่อว่า ISO เพื่อให้ตรงกับ ISO ซึ่งเป็นภาษากรีกที่แปลว่า

เท่าเทียมกัน เสมอกัน หรือมาตรฐาน (นรินทร์ ทองศิริ. 2542 : 1 ; วรภัทร ภู่เจริญ. 2543 : 1) ได้มีการประกาศใช้ระบบ ISO 9000 เป็นระบบบริหารคุณภาพสากลเมื่อกลางปี 2530 (ค.ศ. 1987) ประเทศต่าง ๆ ยอมรับและรับรองระบบนี้จำนวนมากขึ้น ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 120 ประเทศทั่วโลกข้อกำหนดของ ISO มีจำนวน 20 หัวข้อ ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่ค่อนข้างยาก สาเหตุเพราะนักบริหารและผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ที่ช่วยกันกำหนดหัวข้อในการควบคุมคุณภาพ ได้พยายามที่จะให้ระบบ ISO 9000 มีความครอบคลุม สามารถใช้ในการบริหารคุณภาพของกิจการประเทศต่าง ๆ ให้มากที่สุดและเปิดโอกาสให้ผู้มีประสบการณ์สาขาอาชีพต่าง ๆ มีอิสระสอดแทรกความรู้และประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับระบบนี้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสายอาชีพนั้น ๆ ให้ได้มาตรฐานสากล (ไพบูลย์ ช่างเรียน และ ปรีดา กุลชล. 2543 : 41) อย่างไรก็ตามได้มีการปรับปรุงแก้ไขมาตรฐาน ISO 9000 และประกาศใช้เมื่อเดือนธันวาคม ค.ศ. 2000 เรียกว่า มาตรฐาน ISO 9000 ฉบับ ค.ศ. 2000 ซึ่งเป็น ISO 9000 ฉบับที่ 3 ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญแตกต่างจากฉบับก่อนคือ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายขึ้นและใช้คำศัพท์ทางเทคนิคที่สอดคล้องกับวงการส่วนใหญ่ใช้อยู่ เช่น เปลี่ยนคำศัพท์ที่ใช้แทนองค์การผู้จัดทำระบบคุณภาพจากคำว่า The Supplier ไปเป็น The Organization และเปลี่ยนชื่อผู้ขายสินค้าหรือบริการให้องค์การผู้จัดทำระบบคุณภาพ จากคำว่า Subcontractor ไปเป็น Supplier เป็นต้น เพื่อให้เรียกได้ตรงกับที่เรียกโดยทั่วไป ทำให้ง่ายขึ้น และมีการปรับปรุงให้ง่ายต่อการประยุกต์ใช้กับองค์การต่าง ๆ ทั้งองค์การที่ทำธุรกิจด้านบริการ ตลอดไปถึงองค์การสาธารณะที่เป็นภาคราชการ และภาครัฐวิสาหกิจด้วย โดยเฉพาะองค์การสาธารณที่ไม่ได้เห็นตัวลูกค้าอย่างชัดเจน เช่น กรมควบคุมมลพิษ กรมอนามัย กรมโยธาธิการ กรมโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งอาจสับสนได้ว่า ใครคือลูกค้าขององค์การนั้น ๆ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่สับสนว่าลูกค้าของสถาบันเป็นใครบ้าง เช่น ตัวนักศึกษา หรือผู้ปกครอง หรือตลาดแรงงาน และสังคมโดยส่วนรวม ซึ่งในฉบับใหม่นี้จะมีความชัดเจนกว่าเดิม นอกจากนี้ยังมีการจัดหมวดหมู่ข้อกำหนดใหม่ให้ชัดเจนเน้นเป็นกระบวนการปฏิบัติงานมากกว่าการจัดเรียงข้อกำหนดเป็นข้อ ๆ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเน้นให้องค์การมีระบบการบริหารงานที่มีกลไกชัดเจนในการทำงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. 2544 : 55)

5.1.1 ปรัชญาของระบบมาตรฐาน ISO 9000 คือ คุณภาพควรสร้างขึ้นให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบและกระบวนการในการทำงานขององค์กร การพัฒนาระบบประกันคุณภาพจะเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข คุณภาพจึงต้องสอดแทรกอยู่ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบถึงการผลิต การตลาดการจำหน่าย โดยผ่านการจัดการที่เป็นทางการและมีความชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่า ผลผลิตหรือการบริการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ในการจัดระบบการ

ประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบ ISO 9000 ต้องเขียนเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรตามข้อกำหนดของระบบคุณภาพ โดยระบุกระบวนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการศึกษา เช่น การคัดเลือกนักศึกษา การสัมภาษณ์ระเบียบวินัย การประเมินผล การทำเอกสาร หลักฐานการเรียนต่าง ๆ การแนะแนว เป็นต้น และเน้นการนำข้อกำหนดที่เขียนไว้ไปปฏิบัติจริง (แซลลิส. 2542 : 57)

5.1.2 ระบบคุณภาพ ISO 9000 มีสิ่งที่ต้องดำเนินการโดยสรุป 3 ประการ ได้แก่ (ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชล. 2543 : 41)

1) เขียน (บันทึก) สิ่งที่ทำ

2) ทำตามที่เขียน

3) ประเมินผล

5.1.3 ขั้นตอนระบบคุณภาพ ISO 9000 มี 4 ขั้นตอน ตอนที่ 1 เหมาะในการประยุกต์ใช้กับองค์การที่เป็นหน่วยออกแบบและพัฒนาสินค้า ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่สถาบันมาตรฐานของอังกฤษ เห็นว่าเหมาะสมกับหน่วยงานทางการศึกษามากที่สุด เป็นระบบที่ใช้ได้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการติดตั้ง สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและทดสอบสินค้าเหมาะที่จะใช้ ตอนที่ 3 ส่วนตอนที่ 4 เป็นข้อแนะนำในการใช้ระบบคุณภาพทั้ง 3 ส่วน (แซลิส. 2542 : 58 – 59) ดังนั้นจะกล่าวถึงข้อกำหนดของระบบคุณภาพ ISO 9000 ตอนที่ 2 ที่ แซลลิสได้นำข้อกำหนดแต่ละข้อมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษา ดังตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 การประยุกต์ข้อกำหนดของระบบคุณภาพ ISO 9000 มาใช้ทางการศึกษา

| ISO 9000 ตอนที่ 2 ข้อกำหนดสำคัญ | การประยุกต์ใช้ทางการศึกษา |
|---|---|
| 1. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร | - ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารเรื่องคุณภาพ |
| 2. ระบบคุณภาพ | - ระบบคุณภาพ |
| 3. การทบทวนข้อตกลง | - ข้อตกลงที่ให้ไว้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก (ความคาดหวังของผู้เรียน และความคาดหวังของผู้ใช้บริการภายนอก เช่น ผู้ปกครอง นักศึกษา เป็นต้น) |
| 4. การควบคุมเอกสาร | - การควบคุมเอกสาร |

**ตารางที่ 2** (ต่อ)

| ISO 9000 ตอนที่ 2 ข้อกำหนดสำคัญ | การประยุกต์ใช้ทางการศึกษา |
|---|---|
| 5. การจัดซื้อจัดจ้าง | - นโยบายการคัดเลือกนักเรียน |
| 6. การส่งมอบผลผลิตให้ลูกค้า | - กิจการนักศึกษา เช่น สวัสดิการ การแนะแนว การสอนซ่อมเสริม เป็นต้น |
| 7. การบ่งชี้และการสอบกลับผลิตภัณฑ์ | - ระเบียนและบันทึกผลการเรียนของนักศึกษา |
| 8. การควบคุมกระบวนการ | - การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน |
| 9. การตรวจสอบและการทดสอบ | - การวัดผลประเมินผล |
| 10. การตรวจสอบเครื่องมือวัดและการทดสอบ | - ความเที่ยงตรงของการวัดผลประเมินผล |
| 11. สถานการณ์ตรวจสอบและการทดสอบ | - การรายงานผลการประเมินและกระบวนการประเมิน |
| 12. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน | - กระบวนการวิเคราะห์และตัดสินการผ่านหรือไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำและข้อบกพร่องอื่น ๆ |
| 13. การแก้ไขข้อบกพร่อง | - การสอนซ่อมเสริมและการปฏิบัติ ในกรณีมีการร้องเรียน |
| 14. การขนย้าย การเก็บรักษา การบรรจุหีบห่อ และการส่งสินค้าไปให้ลูกค้า | - การจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกตลอดจนสิ่งบันเทิงต่าง ๆ เช่น กีฬา คลับ สมาคม |
| 15. บันทึกคุณภาพ | - บันทึกคุณภาพ |
| 16. การตรวจสอบคุณภาพภายใน | - การตรวจสอบคุณภาพภายในและการยืนยันความเหมาะสมของกระบวนการทำงาน |
| 17. การฝึกอบรม | - การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและการประเมินผลการอบรม |
| 18. เทคนิคทางสถิติ | - วิธีการในการทบทวนการกำกับงานและการประเมินผล |

**ที่มา :** แซลลิส. 2542 : 60

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ข้อกำหนดอีก 2 ข้อได้แก่ การควบคุมการออกแบบ การบริการ เป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการออกแบบและพัฒนาสินค้า ซึ่งเป็นข้อกำหนดคุณภาพตอนที่ 1 จึงไม่ปรากฏในตารางข้อกำหนดต่าง ๆ เหล่านี้ต้องนำไปกำหนดเป็นนโยบายคุณภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป อย่างไรก็ตามต้องมีความเข้าใจให้ตรงกันว่า ระบบประกันคุณภาพ ISO 9000 มิได้เป็นหลักประกันว่ามีความเป็นเลิศ (Excellence) แต่เป็นการทำให้มั่นใจว่าองค์กรหรือสถาบันการศึกษามีระบบการบริหารการศึกษาที่ชัดเจนสามารถสังเกต เห็นได้ มีความแน่นอนคงเส้นคงวา (Consistency) (Doherty. 1994 : 14 ; อ้างถึงใน วรภัทร ภู่เจริญ. 2543 : 7) ซึ่งสอดคล้องกับแซลลิส และสตอเรย์ที่กล่าวว่า ระบบคุณภาพ ISO 9000 เป็นตัวกำหนดมาตรฐานสำหรับระบบคุณภาพเท่านั้น มิได้เป็นตัวกำหนดว่าสถานศึกษาหรือผู้เรียนจะบรรลุสัมฤทธิผลหรือไม่ บุคลากรในองค์การร่วมกับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นผู้ที่จะทำให้เกิดมาตรฐานการเรียนการสอนระบบคุณภาพ ISO 9000 เป็นวิธีการที่จะทำให้มั่นใจว่าระบบที่กำหนดขึ้นจะนำไปสู่มาตรฐานที่คาดหวังตามที่แผนไว้ (Storey. 1994 : 185)

นอกจากนี้คณะทำงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้ทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานตามระบบ ISO 9002 ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลกับแนวทางการประกันคุณภาพของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่า สามารถเทียบเคียงกันได้ ซึ่งชี้ถึงความไปกันได้ (Compatibility) ของระบบประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปกับระบบมาตรฐานสากล ISO 9000 แม้ว่าระบบคุณภาพ ISO 9002 จะมีข้อกำหนดที่แตกต่างไปจากระบบประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้ทั้งในด้านองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องได้รับการควบคุมคุณภาพ ตลอดจนแนวทางในการประกันคุณภาพ ซึ่งยังคงประกอบด้วยกิจกรรมควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินเช่นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 124, 129)

การบริหารคุณภาพของระบบ ISO 9000 การดำเนินการประกันคุณภาพตามระบบ ISO 9000 นอกจากจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าวแล้ว ในการบริหารคุณภาพจะใช้ระบบ PDCA เป็นหลักในการวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเพื่อความเป็นเลิศของคุณภาพ ดังนี้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชล. 2543 : 13 – 14)

P (Plan) การวางแผน คือ การวางแผนเพื่อเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น

D (Do) การปฏิบัติ คือ ปฏิบัติการกับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนโดยทำทีละน้อย ไม่หักโหม

C (Check) การตรวจสอบ คือ ตรวจสอบผลของการเปลี่ยน (เดมมิ่ง ขอเปลี่ยน C เป็น S = Study เมื่อประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา โดยกล่าวว่าการใช้คำว่า "Check" ไม่ถูกต้อง)

A (Act) การแก้ไขหรือปรับปรุง หรืออาจเรียกว่า การศึกษา เป็นการศึกษาผลที่ได้รับและลงความเห็นว่า ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการเปลี่ยน เพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

**5.2 ระบบ TQM (Total Quality Management)**

เป็นระบบบริหารคุณภาพมีการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายให้ประชาชนหรือลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพบริการ หรือผลผลิตเป็นระบบบริหารคุณภาพสายเดียวกับ ISO 9000 หัวใจของ TQM คือ การบริหารทั้งระบบทุกขั้นตอนของกระบวนปฏิบัติ (Process) มีระบบข่าวสารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and analysis) สนับสนุนและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การผลิต หรือบริการมีคุณภาพสูงสุดสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าหรือประชาชน (ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชล. 2543. : 14)

มอทวานิ และ มาเซอร์ (Motwani & Mazur. 2002 : 127) กล่าวว่า TQM เป็นการดำเนินงานที่มากกว่าการควบคุมคุณภาพด้วยวิธีการทางสถิติและการประกันคุณภาพทั่ว ๆ ไป TQM จะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความเป็นพื้นฐาน (Fundamental belief) ค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การ และถือเป็นหน้าที่ที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543 : บทนำ) ให้ความเห็นว่า คำจำกัดความของ TQM มีอยู่มากมายแต่ที่ควรทำความเข้าใจและยึดถือปฏิบัติคือ คำจำกัดความตามมาตรฐานสากล ISO 8402 : 1994 TQM คือ แนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

TQM มีความหมายเป็นสองนัย **ความหมายแรก** เป็นปรัชญาเป็นแนวคิดในการบริหารงานทั่วไปว่าด้วยการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และ**ความหมายที่สอง** เป็นเทคนิคและเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Motwani & Mazur. 2002 : ; อ้างถึงใน แซลลิส. 2542 : 29)

ในด้านแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในการดำเนินการต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของสถาบันจากการมองผลระยะสั้น เป็นการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาว เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจนกลายเป็นปกติวิสัยของสถาบัน

นอกจากนี้ ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเจตคติและวิธีการทำงาน ซึ่งแซลลิส กล่าวว่า อาจารย์และบุคลากรในสถาบัน ทุกคนต้องเข้าใจ และปลูกฝังแนวคิดนี้ไว้ในสายเลือดให้ได้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมิได้มีความหมายเพียงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในสถาบันเท่านั้น แต่ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารองค์การและภาวะผู้นำในองค์การด้วย ผู้บริหารองค์การต้องตระหนักและเข้าใจว่าคุณภาพเกิดขึ้นได้ด้วยน้ำมือของบุคคลในองค์การ และการที่บุคคลในองค์การจะสร้างคุณภาพได้ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ประการคือ (แซลลิส. 2542 : 29 – 35)

**ประการแรก** ต้องมีสภาพแวดล้อมเหมาะสมในการปฏิบัติงานมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติภารกิจ มีระบบงานและขั้นตอนในการดำเนินงานไม่สลับซับซ้อน และอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่สำคัญคือ ระบบงาน และระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การจัดระบบงานที่ดี และมีระเบียบวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม

ประการที่สอง ขวัญกำลังใจและความรู้สึกว่า ตนเองประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานคณะทำงานส่วนใหญ่ต้องการผู้นำที่รู้จักชื่นชมกับความสำเร็จของพวกเขา และสามารถนำพาให้พวกเขาประสบความสำเร็จในการทำงานยิ่งขึ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานเกิดจากลีลาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศที่ส่งเสริมความภาคภูมิใจในตัวเอง ตลอดจนการเพิ่มอำนาจให้แต่ละคนมีพลังอำนาจในการทำงาน ในด้านสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือการยึด ลูกค้าเป็นศูนย์กลางตามแนวคิด TQM ไม่ได้หมายความถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกเพียงอย่างเดียว เพื่อนร่วมงานภายในองค์การก็เป็นลูกค้าส่วนหนึ่งเช่นกัน และเป็นลูกค้าที่ต้องพึ่งพาการบริการกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ต่างก็เป็นทั้งผู้ให้บริการและเป็นผู้รับบริการด้วยความสัมพันธ์ของลูกค้าภายในหัวใจสำคัญของสถาบันในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาแนวคิดการเน้นลูกค้าภายในเป็นศูนย์กลางคือ การช่วยให้บุคคลแต่ละคนรู้ว่าเขาต้องให้บริการแก่ใครบ้างในองค์การวิธีการนี้เรียกว่า "การวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงตามสายงานบริการ (Next – in – line – analysis)" บุคคลที่เราป้อนงานให้โดยตรงคือลูกค้าภายในของเรา และไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอกก็ตาม เราต้องค้นหาว่าสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการคืออะไรและมาตรฐานที่เขาคาดหวังเป็นอย่างไร ซึ่งมาตรฐานควรเป็นไปตามข้อตกลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เนื่องจากการศึกษาเป็นเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์ ดังนั้น TQM มีประโยชน์ทางการศึกษา การจัดการคุณภาพโดยรวม ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของประสบการณ์ผู้เรียน ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะเรียนรู้ได้เมื่อสิ่งที่เรียนรู้ตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของเขาและเขาต้องสมัครใจที่จะเรียน สถานศึกษาที่เน้น TQM ต้องให้ความสำคัญกับวิธีการในการเรียนรู้ และต้องหายุทธศาสตร์ในการทำให้ผู้เรียนแต่ละคน ได้ค้นพบวิธีการเรียนรู้ของตนเอง สถาบันการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักในความหลากหลายของวิธีการในการเรียนรู้ต้องจัดสภาพให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในวิธีการเรียนรู้หลายแบบ และสถาบันต้องเข้าใจว่าผู้เรียนอาจจะเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ไปมาได้ จึงควรจะมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน ซึ่ง มิลเลอร์ ดาวเวอร์ และอินนีส (Miller, Dower และ Inniss) ให้ทัศนะตรงกันว่า สถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษาระดับใด สถาบันต้องจัดโอกาสให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ทั้งในวิธีการสอนและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้เขามีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้มากที่สุด (แซลลิส. 2542 : 36 – 37)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543 : 48) แสดงความคิดเห็นว่า TQM มีคำจำกัดความหรือความหมายมากมายตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของปรมาจารย์แต่ละท่าน ไม่มีคำจำกัดความใดที่ดีที่สุดเพียงคำจำกัดความเดียว ไม่มีวิธีการหรือวิธีปฏิบัติการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว แม้คำจำกัดความและวิธีการจะแตกต่างกัน แต่ปรัชญา แนวความคิด หลักการสำคัญและวิธีการปฏิบัติจะคล้ายกัน มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเหมือนกัน และให้ประโยชน์ใกล้เคียงกันเพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน โดยยึด "คุณภาพ" เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ ดังนั้นหากเห็นว่าคำจำกัดความใด หรือวิธีการนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติวิธีใด ที่เหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์การของท่านมากที่สุด ก็ควรนำไปใช้เลย หรือนำไปประยุกต์ดัดแปลงให้เข้ากับกิจการของท่านมากที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

5.2.1 หลักการสำคัญของ TQM 3 ประการ ได้แก่ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2543 : 61 – 64)

1) มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ การมีคุณภาพหรือไม่มีคุณภาพจะถูกตัดสินโดย "ลูกค้าภายนอก" เป็นหลัก และการที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ต้องรู้ว่าลูกค้าของเรา คือใคร และลูกค้าต้องการอะไรเป็นเบื้องต้น ซึ่งทำได้โดยการวิจัยตลาด (Marketing research) การสำรวจ (Survey) หรือการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การที่จะตอบสนองลูกค้าหรือผู้รับบริการได้นั้น จะต้องพิจารณาการทำงานทั้งระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการปฏิบัติงาน และผลผลิตหรือบริการ การมุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการทำงานจะทำให้บุคลากรทุกคนที่อยู่ในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องทุกครั้งด้วย (Right the first time and right every time) การที่จะทำงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ นอกจากจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพแล้วต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จะสามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไปได้

3) ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม (Total involvement) องค์กร TQM เป็นองค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนทุกระดับมีส่วนรวมในการดำเนินการ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงสู่องค์กรคุณภาพ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม โดย ถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด ทุกคนจึงมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการหนึ่งที่จะทำให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงจัดตั้ง "ทีมงานแบบ Cross-functional team" ตามกระบวนการทำงานต่างๆ

5.2.2 การบริหารคุณภาพของระบบ TQM ในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรต้องบริหารคุณภาพ 4 ประการ ดังนี้ (ถวัลย์ ฤกษ์งาม. 2540 : 22)

1) คุณภาพของสินค้า/บริการ

2) คุณภาพขององค์กร

3) คุณภาพของระบบ

4) คุณภาพของข่าวสาร

5.2.3 เกณฑ์การตัดสินรางวัลของระบบ TQM รางวัลคุณภาพของระบบ TQM ใน แต่ละประเทศจะเรียกไม่เหมือนกัน เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาเรียกว่า The malcolm baldrige national quality award (MBNQA) ประเทศญี่ปุ่นเรียกว่า Japan quality award ประเทศสิงคโปร์เรียกว่า Singapore Quality Award ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า The Australian Quality Award ส่วนประเทศไทยเริ่มมีรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เรียกว่า Thailand Quality Award (TQA) เช่นกัน โดยเริ่ม ปี พ.ศ.2544 เกณฑ์ในการตัดสินประกอบด้วย 7 หมวด ดังต่อไปนี้ (สมชาติ น้อยสิริสุข. 2544 : 21-22)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1) การนำองค์การ (Leadership) เป็นการตรวจสอบว่าผู้นำองค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดค่านิยม (Value) และความคาดหวังด้านสมรรถนะ (Performance expectation) การมุ่งเน้นไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake holder) อื่น ๆ รวมถึงความรับผิดชอบขององค์การต่อสาธารณะ และการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม (มีคะแนน 120 คะแนน)

2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตรวจสอบกระบวนการ ในการทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนที่สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลการตรวจสอบเกี่ยวกับการกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการของทุกส่วนในองค์การอย่างมีประสิทธิผล (มีคะแนน 85 คะแนน)

3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus) ตรวจสอบวิธีการประเมินความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งวิธีการที่องค์การใช้ในการตอบสนอง และติดตามลูกค้า เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิผลและรวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้วย (มีคะแนน 85 คะแนน)

4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) ตรวจสอบระบบในการวัดสมรรถนะ (Performance) การดำเนินงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการที่ใช้ในการบริหารสารสนเทศและข้อมูล เพื่อปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานนั้น (มีคะแนน 90 คะแนน)

5) การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) ตรวจสอบเกี่ยวกับการพัฒนาและการใช้บุคลากรอย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การความพยายามขององค์การในการสร้างและรักษาบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เอื้อให้เกิดความเป็นเลิศด้านสมรรถนะการปฏิบัติงาน และการเติบโตขององค์การและบุคคล (มีคะแนน 85 คะแนน)

6) การบริหารกระบวนการ (Process Management) เป็นการตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการผลิต ตั้งแต่การออกแบบที่เน้นความต้องการของลูกค้า การผลิตการส่งมอบ กระบวนการสนับสนุน และผู้ส่งมอบภายนอกว่าได้รับ การออกแบบจัดการ และปรับปรุงให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างไร (มีคะแนน 85 คะแนน)

7) ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Result) ตรวจสอบสมรรถนะและการปรับปรุงขององค์การในด้านหลักๆ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการประสิทธิผลการดำเนินงาน และดัชนีวัดผลประกอบการด้านการเงิน ด้านทรัพยากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บุคคล ด้านการส่งมอบ ทั้งนี้การวัดผลอาจเทียบเคียงกับระดับสมรรถนะของคู่แข่งด้วย (มีคะแนน 450 คะแนน)

อย่างไรก็ตามคะแนนที่ให้ในแต่ละหมวดนั้นมีคะแนนในแต่ละปีไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับแต่ละปีจะเน้นการพัฒนาไปในทิศทางใดก็ให้คะแนนด้านนั้นสูง เช่น ปีใดจะพัฒนาระบบทีมงานก็ให้คะแนนที่ภาวะผู้นำหรือการนำองค์การสูง ปีไหนเน้นการพัฒนาคน ก็ให้คะแนนที่หมวดทรัพยากรบุคคลสูงกว่าหมวดอื่น เป็นต้น ใน ปี ค.ศ. 2001 ให้ความสำคัญที่ผลประกอบการ (Business result) จึงให้คะแนนในหมวดนี้สูงถึง 450 คะแนน (ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชล. 2543 : 16) คะแนนที่แสดงไว้ในท้ายหมวดเป็นคะแนนในปี ค.ศ. 2001

**5.3 ระบบที่สถาบันการศึกษากำหนดขึ้นเอง**

สถาบันการศึกษาสามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของตนเองได้ โดยขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพ สถาบันจะต้องกำหนดองค์ประกอบคุณภาพและดัชนีบ่งชี้คุณภาพ (Performance Indicators : PI, Key Performance Indicators : KPI) ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของสถานศึกษาตั้งแต่ ปรัชญา/วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถานศึกษา ตลอดจนกระบวนการบริหารสถานศึกษา และองค์ประกอบคุณภาพต้องมีความ สอดคล้องกับลักษณะของสถานศึกษา นอกจากนี้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินงาน และต้องมีความเปิดเผยในด้านการตรวจสอบ โดยยึดการตรวจสอบตามเอกสารและตามหลักฐานที่ปรากฏ และต้องกำหนดเกณฑ์ที่ต้องการประเมินอย่างชัดเจน (Human. 1996 : 93) ในการกำหนดองค์ประกอบ คุณภาพหรือสิ่งที่ต้องการควบคุมคุณภาพของสถานศึกษาเป็นส่วนที่มีความสำคัญและต้องมีความชัดเจนและครอบคลุม

## มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้าง องค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการ

ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งกำหนดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการการเรียนรู้ และคุณลักษณะหรือค่านิยมคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนเป็น 8 กลุ่ม คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ

**1. อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน โดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต

**2. หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้

**2.1 หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์** ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้ที่มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพ และคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย

**2.2 หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย** ให้มีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก

**2.3 หลักแห่งความเสมอภาค** คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิ์เสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับความมีคุณภาพโดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**2.4 หลักการมีส่วนร่วม** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี และตอบสนองความต้องการท้องถิ่น

**2.5 หลักแห่งความสอดคล้อง** อุดมการณ์ หลักการ และมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องระหว่างสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐบาล สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา

**3. มาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก**

มาตรฐานการศึกษา **เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถมและมัธยมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. 2549 - 2553)** (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2549 : 24 – 44)

**มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ได้แก่**

**มาตรฐานที่ 1** ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

**มาตรฐานที่ 2** ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

**มาตรฐานที่ 3** ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

**มาตรฐานที่ 4** ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

**มาตรฐานที่ 5** ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

**มาตรฐานที่ 6** ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

**มาตรฐานที่ 7** ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

**มาตรฐานด้านครู**

**มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน ได้แก่**

**มาตรฐานที่ 8** ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และ มีครูเพียงพอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**มาตรฐานที่ 9** ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**มาตรฐานด้านผู้บริหาร มี 5 มาตรฐาน ได้แก่**

**มาตรฐานที่ 10** ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

**มาตรฐานที่ 11** สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

**มาตรฐานที่ 12** สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**มาตรฐานที่ 13** สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

**มาตรฐานที่ 14** สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

**4. มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้น พื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553) รวมทั้งผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2549 – 2550**

มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถมและมัธยมศึกษา (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). ม.ป.ป : 24 – 44)

**มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้**

**มาตรฐานที่ 1** ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

**1.1 ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ เกณฑ์การพิจารณา**

1.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มาโรงเรียนทันเวลา

1.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ปฏิบัติตามระเบียบสถานศึกษาโดยเฉพาะการเข้าแถว เคารพธงชาติและปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

1.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจกิจกรรมการเรียนและรับผิดชอบงานที่ครูมอบหมาย

1.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่แต่งกายเรียบร้อยในสถานการณ์ต่าง ๆ

1.1.5 ร้อยละของผู้เรียนที่เดินผ่านครูและผู้ใหญ่อย่างสุภาพเรียบร้อย มีสัมมาคารวะ

1.1.6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีมารยาทในการรับประทานอาหาร

**1.2 ผู้เรียนมีซื่อสัตย์สุจริต เกณฑ์การพิจารณา**

1.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่ปฏิบัติตามระเบียบการสอบไม่ลอกการบ้าน

1.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ทรัพย์สินไม่สูญหาย

1.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่พูดแต่ความจริง (ไม่โกหก)

**1.3 ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวที เกณฑ์การพิจารณา**

1.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รักเคารพ พ่อแม่ ผู้ปกครอง และแสดงออกซึ่งการตอบแทนคุณอย่างเหมาะสม

1.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ระลึกถึงพระคุณของครูบาอาจารย์และแสดงออกซึ่งการตอบแทนพระคุณอย่างเหมาะสม

1.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และสังคม

**1.4 ผู้เรียนมีความเมตตากรุณาโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัว เกณฑ์การพิจารณา**

1.4.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักการให้เพื่อส่วนรวมและเพื่อผู้อื่น

1.4.2 ร้อยละของผู้เรียนที่แสดงออกถึงการมีน้ำใจ หรือให้การช่วยเหลือผู้อื่น

1.4.3 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักแบ่งปันทรัพย์สิน หรือสิ่งของเพื่อผู้อื่น

**1.5 ผู้เรียนมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกณฑ์การพิจารณา**

1.5.1 ร้อยละของผู้เรียนใช้ทรัพย์สินและสิ่งของของโรงเรียนอย่างประหยัด

1.5.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ใช้อุปกรณ์การเรียนอย่างประหยัดและรู้คุณค่า

1.5.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมการประหยัด (เช่น กิจกรรมรีไซเคิล ฯลฯ)

1.5.4 ร้อยละของผู้เรียนที่ใช้น้ำ ไฟ และสาธารณูปโภคอื่น ๆ ทั้งของตนและของส่วนรวมอย่างประหยัดและรู้คุณค่า

**1.6 ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เกณฑ์การพิจาณา**

1.6.1 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมบำเพ็ญตนเพื่อส่วนร่วม

1.6.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

1.6.3 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาสถานศึกษาและท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มี 5 ตัวบ่งชี้**

**2.1 ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขนิสัย และออกกำลังกายสม่ำเสมอ**

**เกณฑ์การพิจารณา**

2.1.1 ร้อยละของผู้เรียนรู้จักเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณค่า

2.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

2.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีสุขนิสัยที่ดีและปฏิบัติกิจวัตรประจำวันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามวัยได้

**2.2 ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์**

**เกณฑ์การพิจารณา**

2.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีน้ำหนักตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

2.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

2.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการตรวจร่างกาย การทดสอบเกี่ยวกับการเห็น การได้ยิน และมีรายงานผลการตรวจร่างกาย

2.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีสมรรถภาพ/มีร่างกายแข็งแรงตามเกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายของกรมพลศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2543 : 18)

**2.3 ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งเสพติด และสิ่งมอมเมา หลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย และอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ**

**เกณฑ์การพิจารณา**

2.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโทษของสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา

2.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะการปฏิเสธ และชักชวนไม่ให้เพื่อนเสพยาเสพติด

2.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ไม่สิ่งเสพติดและปลอดจากสิ่งมอมเมา

2.3.4 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักประโยชน์และโทษของการใช้อินเทอร์เน็ต และเกมคอมพิวเตอร์

2.3.5 ร้อยละของผู้เรียนที่มีจิตสำนึกแห่งความปลอดภัย และการปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง การระมัดระวังตนในการใช้ชีวิตประจำวัน การรู้จักรักนวลสงวนตัว และการป้องกันทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.3.6 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นอบายมุข และการพนัน

**2.4 ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่าเหมาะสมให้เกียรติผู้อื่น**

**เกณฑ์การพิจารณา**

2.4.1 ร้อยละของผู้เรียนมีความมั่นใจและกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

2.4.2 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักให้เกียรติผู้อื่น

**2.5 ผู้เรียนร่างเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น**

**เกณฑ์การพิจารณา**

2.5.1 ร้อยละของผู้เรียนที่หน้าตาท่าทางร่าเริง แจ่มใส

2.5.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีกิจกรรมนันทนาการกับเพื่อนตามวัย

2.5.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ยิ้มแย้ม พูดคุย ทักทายเพื่อน ครูและผู้อื่น

2.5.4 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้ากับเพื่อนได้ดี และเป็นที่รักของเพื่อน

**มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬามี 4 ตัวบ่งชี้ คือ**

**3.1 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ เกณฑ์การพิจารณา**

3.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรัก และสนใจงานศิลปะ และการวาดภาพ

3.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมศิลปะเป็นประจำอย่างน้อย 1 อย่าง

3.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านศิลปะและการวาดภาพที่ตนเองภาคภูมิใจ

3.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์งานศิลป์ได้

**3.2 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์โดยไม่ขัดหลักศาสนา เกณฑ์การพิจารณา**

3.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์ หรือการร้องเพลง

3.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมดนตรีเป็นประจำอย่างน้อย 1 อย่าง

3.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านดนตรี/นาฏศิลป์หรือการร้องเพลง

3.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์งานด้านดนตรี/นาฏศิลป์ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**3.3 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬา/นันทนาการ เกณฑ์การพิจารณา**

3.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่ชอบดูกีฬาและดูกีฬาเป็น

3.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม/นันทนาการเป็นประจำอย่างน้อย 1 ประเภท

3.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านกีฬา/นันทนาการ

3.3.4 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้แพ้รู้ชนะ มีน้ำใจนักกีฬา

**3.4 ผู้เรียนสนใจเข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงามของท้องถิ่นของไทย เกณฑ์การพิจารณา**

3.4.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงามของท้องถิ่นของไทย

3.4.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม และประเพณีเป็นประจำอย่างน้อย 1 ประเภท

3.4.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงามของท้องถิ่นไทย

3.4.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถนำศิลปวัฒนธรรม และประเพณีมาพัฒนาเอกลักษณ์ความเป็นไทยได้

**มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ**

**4.1 ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สรุปความคิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม เกณฑ์การพิจารณา**

4.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถจำแนกแจกแจงองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้อง

4.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถจัดลำดับข้อมูลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

4.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างหมวดหมู่ได้อย่างถูกต้อง

4.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถจัดกลุ่มความคิดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ถูกต้อง เช่น การพูดหน้าชั้นเรียนตามที่กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.1.5 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องตามเกณฑ์ได้อย่างตรงประเด็น เช่น การตรวจคำบรรยายภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ เป็นต้น

4.1.6 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสรุปสาระและเชื่อมโยงเพื่อนำมาวางแผนงานโครงการได้ เช่น การเขียนโครงการ หรือรายงาน เป็นต้น

4.1.7 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสรุปเหตุผลเชิงตรรกะ และสร้างสิ่งใหม่ได้ เช่น การเขียนเรียงความ เขียนเรื่องสั้นได้ เป็นต้น

**4.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดไตร่ตรองเกณฑ์การพิจารณา**

4.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถวิจารณ์สิ่งที่ได้เรียนรู้ โดยผ่านการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล

4.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลความคิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องมีเหตุผล

4.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลและเลือกความคิดหรือทางเลือกที่เหมาะสม

**4.3 ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ เกณฑ์การคิดพิจารณา**

4.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถรวบรวมความรู้เดิมแล้วสร้างเป็นความรู้ใหม่ ตามความคิดของตนเองได้อย่างมีหลักเกณฑ์

4.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถคิดนอกกรอบได้

4.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานเขียน/งานศิลปะ/งานสร้างสรรค์

4.3.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถพัฒนาและคิดริเริ่มสิ่งใหม่

4.3.5 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในอนาคตได้อย่างมีเหตุผล

**มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ คะแนนเฉลี่ยผลการสอบรวบยอดระดับชาติในระดับดี (ถ้าไม่มีผลระดับชาติให้ใช้ผลการทดสอบระดับเขตพื้นที่ หรือผลการเรียนระดับสถานศึกษาตามลำดับ) 8 กลุ่มสาระ ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6**

5.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

5.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

5.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

5.4 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.5 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

5.6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

5.7 กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

5.8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เกณฑ์การพิจารณา 5.1 – 5.8

5.1.1 – 5.8.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดีในระดับชั้น ป.3

5.1.2 – 5.8.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดีในระดับชั้น ป.6

5.1.3 – 5.8.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดีในระดับชั้น ม.3

5.1.4 – 5.8.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดีในระดับชั้น ม.6

**มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มี 3 ตัวบ่งชี้**

6.1 ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว (6.1) เกณฑ์การพิจารณา

6.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่อ่านหนังสือนอกหลักสูตร อย่างน้อยเดือนละ 1 เล่ม

6.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่อ่านวารสารและหนังสือพิมพ์เป็นประจำ

6.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสรุปประเด็นและจดบันทึกข้อมูลความรู้ที่ได้จากการอ่านอยู่เสมอ

6.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถตั้งคำถามเพื่อค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมจากการอ่านได้

6.1.5 ร้อยละของผู้เรียนที่แสวงหาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในภายนอกโรงเรียน

**6.2 ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (6.2) เกณฑ์การพิจารณา**

6.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสังเคราะห์/วิเคราะห์และสรุปความรู้/ประสบการณ์ได้อย่างมีเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถในการจดบันทึกความรู้ และประสบการณ์ได้อย่างเป็นระบบ

6.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักตนเองและสามารถบอกจุดเด่นจุดด้อยของตนเองได้

6.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีวิธีการพัฒนาตนอย่างสร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรม

6.2.5 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถใช้ผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง และสามารถบอกผลงานการพัฒนาตนเองได้

**6.3 ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งเรียนรู้ และสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เกณฑ์การพิจารณา**

6.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักค้นคว้าหาหนังสือในห้องสมุดและใช้ห้องสมุดไม่ต่ำกว่าสัปดาห์ละ 3 ครั้ง

6.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

6.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถค้นคว้าหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้

**มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มี 3 ตัวบ่งชี้**

**7.1 ผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามลำดับขั้นตอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกณฑ์การพิจารณา**

7.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีการทำงานครบตามลำดับขั้นตอนการปรับปรุงงานและผลงานบรรลุเป้าหมาย

7.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่อธิบายขั้นตอนการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้นทั้งส่วนที่ดีและส่วนที่มีข้อบกพร่อง

**7.2 ผู้เรียนรักการทำงาน สามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้ เกณฑ์การพิจารณา**

7.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รักการทำงานและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

7.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถใช้กระบวนการกลุ่มและการร่วมกันทำงานเป็นทีม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่รับผิดชอบงานที่กลุ่มมอบหมายและขจัดความขัดแย้งในการทำงานได้

7.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถแสดงความชื่นชม หรือตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มได้อย่างชัดเจน

**7.3 ผู้เรียนมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ**

**เกณฑ์การพิจารณา**

7.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่จำแนกอาชีพที่สุจริตและไม่สุจริตได้

7.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต

7.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถบอกอาชีพที่ตนสนใจพร้อมให้เหตุผลประกอบได้

**เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ จากค่าร้อยละเฉลี่ย มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานที่ 6 และมาตรฐานที่ 7 ทุกตัวบ่งชี้**

**ตารางที่ 3** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 1 2, 3, 4, 6 และ 7 ทุกตัวบ่งชี้

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 50 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา | ผู้เรียนระหว่างร้อยละ 50 – 74 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา | ผู้เรียนระหว่างร้อยละ 75 – 89 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา | ผู้เรียนระหว่างร้อยละ 90 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา |

เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ จากค่าร้อยละเฉลี่ย มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 5 ทั้ง 8 ตัวบ่งชี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 4** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานที่ 5 ทุกตัวบ่งชี้

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 50 มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดี | ผู้เรียนระหว่างร้อยละ 50 – 74 ผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดี | ผู้เรียนระหว่างร้อยละ 75 – 89 ผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดี | ผู้เรียนระหว่างร้อยละ 90 ผลการเรียนรวบยอดระดับชาติระดับดี |

ระดับดี หมายถึง มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติตามที่ได้กำหนดว่ามีคะแนนอยู่ในระดับดี ในกรณีที่ใช้ผลการเรียนเขตพื้นที่การศึกษาสอบ จะใช้คะแนนที่เขตพื้นที่กำหนดว่าอยู่ในระดับดี

มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละมาตรฐานมีดังนี้

มาตรฐาน 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ มี 5 ตัวบ่งชี้

**8.1 ครูมีลักษณะที่เหมาะสม เกณฑ์การพิจารณา**

8.1.1 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

8.1.2 ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

8.1.3 ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน

8.1.4 ครูมีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ เป็นประจำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 5** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครู ตัวบ่งชี้ที่ 1

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ครูต่ำกว่าร้อยละ 50 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณาทั้ง 4 ข้อ | ครูระหว่างร้อยละ 50 – 74 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณาทั้ง 4 ข้อ | ครูระหว่างร้อยละ 75 – 89 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณาทั้ง 4 ข้อ | ครูระหว่างร้อยละ 90 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณาทั้ง 4 ข้อ |

### 8.2 ครูที่จบปริญญาตรีขึ้นไป

**ตารางที่ 6** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครู ตัวบ่งชี้ที่ 2

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ครูต่ำกว่าร้อยละ 50 ที่จบปริญญาตรีขึ้นไป | ครูระหว่างร้อยละ 50 – 74 ที่จบปริญญาตรีขึ้นไป | ครูระหว่างร้อยละ 75 – 89 ที่จบปริญญาตรีขึ้นไป | ครูระหว่างร้อยละ 90 ที่จบปริญญาตรีขึ้นไป |

### 8.3 ครูที่สอนตรง ตามวิชาเอก/โท หรือความถนัด

**ตารางที่ 7** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครู ตัวบ่งชี้ที่ 3

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ครูต่ำกว่าร้อยละ 50 สอนตรงตามวิชาเอก/โทหรือความถนัด | ครูระหว่างร้อยละ 50 –74 สอนตรงตามวิชาเอก/โทหรือความถนัด | ครูระหว่างร้อยละ 75 – 89 สอนตรงตามวิชาเอก/โทหรือความถนัด | ครูระหว่างร้อยละ 90 สอนตรงตามวิชาเอก/โทหรือความถนัด |

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### 8.4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด

**ตารางที่ 8** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครู ตัวบ่งชี้ที่ 4

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ครูต่ำกว่าร้อยละ 50 ได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด (ไม่ต่ำกว่า 20 ชม./ปี) | ครูระหว่างร้อยละ 50 – 74 ได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด (ไม่ต่ำกว่า 20 ชม./ปี) | ครูระหว่างร้อยละ 75 – 89 ได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด (ไม่ต่ำกว่า 20 ชม./ปี) | ครูระหว่างร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด (ไม่ต่ำกว่า 20 ชม./ปี) |

.5 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์ เกณฑ์การพิจารณา

8.5.1 สถานศึกษามีครูครบชั้น และครบห้อง

8.5.2 สถานศึกษามีสัดส่วนครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1) ในระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2) มีสัดส่วน

22 ถึง 1 : 28

2) ในระดับมัธยมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีสัดส่วน

18 ถึง 1 : 22

8.5.3 สถานศึกษามีสัดส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.

1) ในระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2) มีสัดส่วน

6 : 1 ถึง 44 : 1

2) ในระดับมัธยมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีสัดส่วน

36 : 1 ถึง 44 : 1

8.5.4 สถานศึกษามีจำนวนคาบกานสอนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1) ในระดับประถมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2) มีจำนวน

18 ชั่วโมง/สัปดาห์ถึง 22 ชั่วโมง/สัปดาห์

2) ในระดับมัธยมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีจำนวน

16 ชั่วโมง/สัปดาห์ถึง 20 ชั่วโมง/สัปดาห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ 9 เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครู ตัวบ่งชี้ที่ 5

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ศึกษามี<br>ษณะตามเกณฑ์<br>จารณา 0,1 ข้อ<br>นร้อยละ 0.00,<br>0 | สถานศึกษามี<br>คุณลักษณะตามเกณฑ์<br>การพิจารณา 2 ข้อ<br>คิดเป็นร้อยละ 50.00 | สถานศึกษามี<br>คุณลักษณะตามเกณฑ์<br>การพิจารณา 3 ข้อ<br>คิดเป็นร้อยละ 75.00 | สถานศึกษามี<br>คุณลักษณะตามเกณฑ์<br>การพิจารณา 4 ข้อ<br>คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

9.1 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.2 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.3 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.4 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.5 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.6 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.7 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.8 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**เกณฑ์การพิจารณา ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 – 9.8**

1) ครูมีความรู้ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ครูมีการคิดวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล

3) ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน

5) ครูมีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน

6) ครูมีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7) ครูมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

**ตารางที่ 10** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครู มาตรฐานที่ 9 ตัวบ่งชี้ที่ 1 – 8

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ครูต่ำกว่าร้อยละ 50 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณา | ครูระหว่างร้อยละ 50 – 74 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณา | ครูระหว่างร้อยละ 75 – 89 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณา | ครูระหว่างร้อยละ 90 มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์การพิจารณา |

**มาตรฐานด้านผู้บริหาร มี 5 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้**

**มาตรฐานที่ 10** ผู้บริหารมีสภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

**10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน เกณฑ์การพิจารณา**

10.1.1 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.1.2 ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

10.1.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

10.1.4 ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

**10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ เกณฑ์การพิจารณา**

10.2.1 ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้าได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น

10.2.2 ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

10.2.3 ผู้บริหารริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

10.2.4 ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ**

**เกณฑ์การพิจารณา**

10.3.1 ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)

10.3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการและการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา

10.3.3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา

10.3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

10.3.5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน

10.3.6 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน

10.3.7 ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10.3.8 ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

10.3.9 ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

**10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร**

**เกณฑ์การพิจารณา**

10.4.1 การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

10.4.2 ผู้บริหารตระหนัก(Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

10.4.3 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

10.4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 11** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ตัวบ่งชี้ที่ 1, 2 และ 4

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1 ข้อคิดเป็นร้อยละ 0.00, 25.00 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อคิดเป็นร้อยละ 50.00 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อคิดเป็นร้อยละ 75.00 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อคิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**ตารางที่ 12** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ตัวบ่งชี้ที่ 3

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 1,2,3,4 ข้อคิดเป็นร้อยละ 0.00, 11.11, 22.22, 33.33, 44.44 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5,6 ข้อคิดเป็นร้อยละ 55.56, 66.67 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 7,8 ข้อคิดเป็นร้อยละ 77.78, 88.89 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 9 ข้อคิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง และระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้คือ**

**11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เกณฑ์การพิจารณา**

11.1.1 สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

11.1.2 สถานศึกษามีการวางระบบระเบียบรับรองการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

11.1.3 สถานศึกษามีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและดำเนินการอย่างเป็นระบบ

11.1.4 สถานศึกษามีระบบบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

**ตารางที่ 14** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 11 ตัวบ่งชี้ที่ 2

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2 ข้อคิดเป็นร้อยละ 0.00, 20.00, 40.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 60.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 80.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**11.3 สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบถ่วงดุล เกณฑ์การพิจารณา**

11.3.1 ผู้บริหาร ครู ชุมชน นักเรียน และกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา (เช่น การทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกัน)

11.3.2 สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษา และการได้มาซึ่งคณะกรรมการเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวงฯ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (องค์ประกอบของคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ)

11.3.3 คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง และนำผลการประชุมไปปฏิบัติ

11.3.4 คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียน

11.3.5 สถานศึกษามีระบบและกลไกตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน

11.3.6 สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส

11.3.7 สถานศึกษามีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินตนเองที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษาและมีการรายงานต่อต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 15** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 11 ตัวบ่งชี้ที่ 3

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2 ,3 ข้อคิดเป็นร้อยละ 0.00, 14.29, 28.57, 42.86 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4,5 ข้อคิดเป็นร้อยละ 57.14, 71.43 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 6 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 85.71 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง เกณฑ์การพิจารณา**

11.4.1 สถานศึกษามีระบบ กลไก และมีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามกฎกระทรวง

11.4.2 สถานศึกษามีระบบ กลไก และมีการตรวจติดตามคุณภาพสถานศึกษาตามกฎกระทรวง

11.4.3 สถานศึกษาได้รับการประเมินทั้งภายในและภายนอกตามกฎกระทรวง และเผยแพร่ผลการประเมินอย่างกว้างขวาง

11.4.4 สถานศึกษานำผลตรวจติดตามและการประเมินภายในและภายนอกไปปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 16** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 11 ตัวบ่งชี้ที่ 4

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.00, 25.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 50.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 75.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ**

12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ เกณฑ์การพิจารณา

12.1.1 สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสม

12.1.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

12.1.3 สถานศึกษามีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

12.1.4 สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียวและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

12.1.5 สถานศึกษามีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่

**ตารางที่ 17** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 12 ตัวบ่งชี้ที่ 1

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.00, 20.00, 40.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 60.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 80.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

**เกณฑ์การพิจารณา**

12.2.1 สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

12.2.2 สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

12.2.3 สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

12.2.4 สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

12.2.5 สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ

12.2.6 สถานศึกษามีการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

**ตารางที่ 18** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 12 ตัวบ่งชี้ที่ 2

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.00, 16.67, 33.33 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3,4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 50.00, 66.67 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 83.33 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 6 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย (15)**

**เกณฑ์การพิจารณา**

12.3.1 สถานศึกษามีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

12.3.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถด้านวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

12.3.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษ และความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

12.3.4 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

12.3.5 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์และกีฬา/นันทนาการ

12.3.6 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

12.3.7 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

**ตารางที่ 19** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 12 ตัวบ่งชี้ที่ 3

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2,3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.00, 14.29, 28.57, 42.86 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4,5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 57.14, 71.43 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 6 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 85.71 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ**

**13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น เกณฑ์การพิจารณา**

13.1.1 สถานศึกษามีสาระการเรียนรู้ที่บูรณาการการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นอย่างเหมาะสม

13.1.2 สถานศึกษามีสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นที่เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ครอบคลุมกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม

13.1.3 สถานศึกษามีการนำสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นไปใช้อย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ถูกต้อง

13.1.4 สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

13.1.5 สถานศึกษามีการปรับปรุงสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 20** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 13 ตัวบ่งชี้ที่ 2

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.00, 20.00, 40.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 60.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 80.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**13.2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้**

**เกณฑ์การพิจารณา**

13.2.1 สถานศึกษามีสื่อธรรมชาติ (พืช สัตว์ สิ่งของ และอื่นๆ ) ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

13.2.2 สถานศึกษามีสื่อเทคโนโลยี สารสนเทศที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

13.2.3 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนหรือเชื่อมโยงสื่อการเรียนการสอนจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

13.2.4 สถานศึกษามีสื่อภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 21** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 13 ตัวบ่งชี้ที่ 2

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.00, 25.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 50.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 75.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ**

**14.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา เกณฑ์การพิจารณา**

14.1.1 สถานศึกษามีผู้รับผิดชอบหรือจัดหน่วยงานรับผิดชอบในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน

14.1.2 สถานศึกษามีการจัดแผนงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

14.1.3 สถานศึกษามีระเบียบรองรับการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

14.1.4 สถานศึกษามีการประเมินระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

14.4.5 สถานศึกษามีการนำผลประเมินมาใช้ตัดสินและปรับปรุงระบบและกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

**ตารางที่ 22** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 14 ตัวบ่งชี้ที่ 1

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2 ข้อ คิดเป็น ร้อยละ 0.00, 20.00, 40.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 60.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ คิดเป็น ร้อยละ 80.00 | สถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**14.2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา เกณฑ์การพิจารณา**

14.2.1 สถานศึกษามีกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนเห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาร่วมกัน

14.2.2 สถานศึกษามีกิจกรรมการให้บริการชุมชนอย่างเหมาะสม

14.2.3 สถานศึกษามีการร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

14.2.4 สถานศึกษาให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

14.2.5 สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในชุมชน

14.2.6 สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชน

**ตารางที่ 23** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 14 ตัวบ่งชี้ที่ 2

| ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดีมาก |
|---|---|---|---|
| ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0,1,2 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 0.00, 16.67, 33.33 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3,4 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 50.00, 66.67 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 83.33 | ผู้บริหารมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 6 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00 |

**วิธีการและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (รอบที่ 2 พ.ศ. 2549-2553) (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. ม.ป.ป : 91 – 94)

ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (2545 : 20) กำหนดให้ สมศ. ต้องจัดทำข้อเสนอแนะต่อต้นสังกัด ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาไม่ได้ตามมาตรฐานกำหนด คณะกรรมการพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้พิจารณาวิธีการและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2549 – 2553 เพื่อการจำแนกผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าได้มาตรฐานหรือไม่ โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร สมศ. ในการประชุมครั้งที่ 13/2548 วันที่ 22 พฤศจิกายน 2548 โดยให้พิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

1) การประเมินอิงเกณฑ์ ให้พิจารณาตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่ สมศ. กำหนด โดยจะมีการสรุปผลการประเมินทั้งในระดับตัวบ่งชี้และระดับมาตรฐาน

2) การประเมินอิงสถานศึกษา ให้พิจารณาจากการที่สถานศึกษาดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ สมศ. และพัฒนาการของคุณภาพสถานศึกษา ตลอดจนมีผลการดำเนินงานบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษารวมทั้งการมีความตระหนักในความสำคัญและความพยายามในการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษา

ซึ่งมีวิธีการในการประเมินในแต่ละแบบดังนี้

1) การประเมินอิงเกณฑ์ มีการประเมิน 2 ระดับ คือการประเมินในระดับตัวบ่งชี้และการประเมินในระดับมาตรฐาน ได้แก่

1.1) การประเมินในระดับตัวบ่งชี้ ให้พิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณาในแต่ละตัวบ่งชี้เป็น 4 ระดับคือ

**ตารางที่ 24** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับตัวบ่งชี้ 4 ระดับ

| เกณฑ์การพิจารณา | ระดับคุณภาพ |
|---|---|
| ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณา ต่ำกว่าร้อยละ 50 | ปรับปรุง |
| ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณา ระหว่างร้อยละ 50-74 | พอใช้ |
| ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณา ระหว่างร้อยละ 75-89 | ดี |
| ร้อยละเฉลี่ยตามเกณฑ์พิจารณา ตั้งแต่ร้อยละ 90 ขึ้นไป | ดีมาก |

1.2) การประเมินในระดับมาตรฐาน ให้พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ในแต่ละมาตรฐานเป็น 4 ระดับ

**ตารางที่ 25** เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับมาตรฐาน 4 ระดับ

| เกณฑ์การพิจารณา | ระดับคุณภาพ |
|---|---|
| ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1.74 | ปรับปรุง |
| ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ ระหว่าง 1.75– 2.74 | พอใช้ |
| ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ ระหว่าง 2.75– 3.49 | ดี |
| ค่าเฉลี่ยของระดับคุณภาพตัวบ่งชี้ ระหว่าง 3.50– 4.00 | ดีมาก |

2) การประเมินอิงสถานศึกษา ประกอบด้วยการพิจารณาพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและการบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีมิติในการพิจารณา วิธีการพิจารณา และการสรุปผลการพิจารณาดังนี้

2.1) มิติในการพิจารณา พัฒนาการของคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและการบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายของสถานศึกษา ดังตารางที่ 26

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ตารางที่ 26** เกณฑ์คุณภาพพัฒนาการคุณภาพการศึกษาและการบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา

| พัฒนาการของคุณภาพการศึกษา | บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา | |
|---|---|---|
| | บรรลุ | ไม่บรรลุ |
| มี | ดีมาก (4) | ดี (3) + มีความตระหนักและความพยายามปรับปรุง (1) |
| ไม่มี | พอใช้ (2) | |

2.2) วิธีการพิจารณา ได้ให้ความหมายของพัฒนาการและการบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา ดังนี้

มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ สมศ. และผลการประเมินในรอบที่ 2 (เฉพาะผลการประเมินแบบอิงเกณฑ์) สูงกว่าผลประเมินรอบแรกหรือมีผลประเมินทั้งในรอบแรกและรอบที่ 2 ไม่ต่ำกว่าระดับดี

ไม่มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ สมศ. และผลการประเมินในรอบที่ 2 (เฉพาะผลการประเมินแบบอิงเกณฑ์) ต่ำกว่าผลประเมินรอบแรกหรือมีผลประเมินในรอบแรกและรอบที่ 2 ซึ่งต่ำกว่าระดับดี และไม่แตกต่างกัน

บรรลุมาตรฐานหรือเป้าหมายตามแผน หมายถึง สถานศึกษามีความสำเร็จในการปฏิบัติสามารถบรรลุมาตรฐานหรือเป้าหมายของแผนพัฒนาสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียน หรือครู หรือคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละมาตรฐาน โดยนำผลประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกไปใช้วางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและมีหลักฐานแสดงความตระหนักในความสำคัญ และความพยายามในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษา

ไม่บรรลุมาตรฐานหรือเป้าหมายตามแผน หมายถึง สถานศึกษายังไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติไม่สามารถบรรลุมาตรฐานหรือเป้าหมายของแผนพัฒนาสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียน หรือครู หรือคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละมาตรฐาน โดยไม่คำนึงถึงความตระหนักในความสำคัญ และความพยายามในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษา

หลักฐานและร่องรอยแสดงความตระหนักในความสำคัญ และพยายามในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษา ให้พิจารณาดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาสู่มาตรฐานหรือเป้าหมายตามแผน พิจารณาจากผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 กลุ่มขึ้นไป (ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง) มีความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียน ครู หรือคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานนั้นๆ และมีหลักฐานและร่องรอยยืนยันจากอย่างน้อย 3 แหล่งขึ้นไป เช่น นโยบายและทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษาแบบประกันคุณภาพภายใน รายงานการประเมินตนเอง เป็นต้น ที่แสดงว่าสถานศึกษามีความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียน หรือครู และคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานนั้นๆ

ความพยายามในการปฏิบัติสู่มาตรฐานการศึกษาพิจารณาจากการมีหลักฐานและร่องรอยยืนยันทั้ง 5 ข้อ

1) แผนกลยุทธ์ธรรมนูญโรงเรียน แผนการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนหรือครู หรือคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานนั้น ซึ่งพิจารณาได้จากการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเป็นเป้าประสงค์ของการพัฒนาของสถานศึกษา รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา การพูดคุยและสัมภาษณ์บุคลากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องเป็นต้น ในเรื่องการวางแผนพัฒนาของสถานศึกษา

2) มีการจัดโครงการ/กิจกรรมสำคัญระดับสถานศึกษาทางด้านการบริหารการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือครูหรือคุณภาพการจัดการศึกษาให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งพิจารณาได้จากแผนของสถานศึกษา รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาเป็นต้น

3) มีภาคีเข้าร่วมหลากหลายเพียงใด โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย เครือข่าย หรือชุมชน เป็นต้น ภาคีที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมที่แสดงว่าเป็นโครงการ/กิจกรรมระดับสถานศึกษาซึ่งพิจารณาได้จากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาและโครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา

4) มีโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือครูหรือคุณภาพการจัดการศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานนั้น ๆ อย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพียงใด ที่จะแสดงความยั่งยืนของการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานนั้น

5) ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์เพียงใด และเป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด โดยต้องเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โครงการ/กิจกรรมและมีผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจต่อผลของโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ

2.3) การสรุปผลการประเมินอิงสถานศึกษา มีระดับของมาตรฐานและคะแนน ดังตารางที่ 27

**ตารางที่ 27** สรุปผลการประเมินสถานศึกษาระดับมาตรฐาน

| คำอธิบาย | ระดับ | คะแนน |
|---|---|---|
| ไม่มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาและไม่บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน | ปรับปรุง | 1 คะแนน |
| ไม่มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาแต่บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผนหรือมีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาแต่ไม่บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน และหลักฐานแสดงความตระหนักในความสำคัญและความพยายามในการปฏิบัติอย่างไม่เด่นชัด | พอใช้ | 2 คะแนน |
| มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาและหลักฐานแสดงความตระหนักในความสำคัญ และความพยายามในการปฏิบัติอย่างเด่นชัดแต่ไม่บรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน | ดี | 3 คะแนน |
| มีพัฒนาการของคุณภาพการศึกษาและบรรลุมาตรฐาน/เป้าหมายตามแผน | ดีมาก | 4 คะแนน |

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3) การรับรองมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระดับมาตรฐาน

ให้เฉลี่ยผลประเมินระดับมาตรฐานแบบอิงเกณฑ์และอิงสถานศึกษา ถ้าได้ค่าเฉลี่ยของผลประเมิน $\geq 2.75$ จากระบบ 4 คะแนน แสดงว่าสถานศึกษามีผลการจัดการศึกษาในมาตรฐานนั้นๆ ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. สมศ.จะให้การรับรองคุณภาพการศึกษาในมาตรฐานนั้นๆ ของสถานศึกษา

4) การรับรองมาตรฐานของสถานศึกษาในภาพรวม

ในการรับรองคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ สมศ. สถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

4.1) สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยผลประเมินคุณภาพภายนอกไม่ต่ำกว่าระดับดี ($\geq 2.75$ จากระบบ 4 คะแนน)

4.2) สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยผลประเมินในระดับดีขึ้นไปไม่ต่ำกว่า 3 ใน 4 ของมาตรฐานที่ประเมิน กล่าวคือ ได้ระดับดีขึ้นไปไม่ต่ำกว่า 11 มาตรฐาน ใน 14 มาตรฐาน

4.3) สถานศึกษาไม่มีผลประเมินคุณภาพภายนอกของมาตรฐานอยู่ในระดับปรับปรุง โดยนับเฉพาะมาตรฐานที่ได้ระดับปรับปรุงทั้งแบบอิงเกณฑ์และอิงสถานศึกษา

ในกรณีในสถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพ สมศ. ให้ระบุนวัตกรรมหรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาด้วย (ถ้ามี)

**5. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2549 – 2550**

สมศ. ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษารอบสอง (พ.ศ. 2549 – 2553) ซึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองเป็นการประเมินเพื่อรองรับมาตรฐานการศึกษา จากการประเมินสถานศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2550 จำนวนทั้งสิ้น 15,601 แห่ง จำแนกเป็นการแระเมินสถานศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 7,853 แห่ง และการประเมินสถานศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 7,748 แห่ง จำแนกตามสังกัดดังนี้ สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 430 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14,197 แห่ง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 371 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ร.ร. สาธิต) จำนวน 5 แห่ง สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 589 แห่ง และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จำนวน 9 แห่ง

ในการนี้ สำนักงานได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการรับรองสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

5.1 ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ยผลการประเมิน 14 มาตรฐานได้ระดับดี (มากกว่าหรือเท่ากับ 2.57) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ

5.2 ผลการประเมินได้ระดับดี 11 ใน 14 มาตรฐาน

5.3 ไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง

แต่ถ้าจะเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดประเมินในรอบแรก ที่สมศ. ประกาศว่ามีคุณภาพระดับดี จะใช้เกณฑ์ที่สถานศึกษามีผลประเมินที่ได้รับการรับรอง และมีค่าเฉลี่ยของผลประเมิน 2.25 ขึ้นไป ซึ่งจะแสดงค่าร้อยละใน ( )* ซึ่งจะเปรียบเทียบเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แสดง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาปฐมวัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 – 2550 จำแนกตามสังกัด ดังตารางที่ 28

**ตารางที่ 28** ผลการประเมินสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม (พ.ศ. 2549 – 2550)

| สังกัด | การศึกษาปฐมวัย | | | การศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ทั้งหมด | รับรอง | ไม่รับรอง | ทั้งหมด | รับรอง | ไม่รับรอง |
| สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | 12,414 | 9,960 (80.23) | 2,454 (19.77) | 14,196 | 11,057 (77.89) | 3,139 (22.11) |
| สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร | 428 | 406 (94.86) | 22 (5.14) | 430 | 412 (95.81) (96.43)* | 18 (4.19) |
| กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น | 349 | 322 (92.26) | 27 (7.74) | 366 | 326 (89.07) (64.29)* | 40 (10.93) |
| สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน | 522 | 480 (91.95) | 42 (8.05) | 509 | 462 (90.77) (73.61) | 47 (9.23) |
| สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา | 2 | 1 (50.00) | 1 (50.00) | 5 | 4 (80.00) | 1 (20.00) |
| สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ | - | - | - | 9 | 7 (77.78) | 2 (22.22) |
| รวม | 13,715 | 11,169 (81.44) | 2,546 (18.56) | 15,515 | 12,268 (79.07) (57.49)* | 3,247 (20.93) |

* ร้อยละของสถานศึกษาที่มีคุณภาพเทียบเท่ากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา**

6.1 สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประกันคุณภาพภายในและยังไม่ได้บูรณาการเรื่องการประกันคุณภาพภายในเข้ามาในการปฏิบัติงาน

6.2 จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกในด้านผู้เรียน ส่วนใหญ่จะไม่ได้มาตรฐานในมาตรฐานที่ 4 เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มาตรฐานที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมาตรฐานที่ 6 ทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ในด้านครู ส่วนใหญ่จะไม่ได้มาตรฐานในมาตรฐานที่ 9 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในส่วนของมาตรฐานด้านผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องพัฒนาในเรื่องงานวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการประเมินจะสะท้อนได้ในมาตรฐานที่ 12 เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**7. ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว**

7.1 ต้นสังกัดควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการส่งเสริมสถานศึกษาให้ดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอย่างประกันคุณภาพ

6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจในการบริหารด้านวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะสะท้อนไปยังคุณภาพของผู้เรียน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูผู้สอน ทั้งนี้ต้นสังกัดต้องจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ เอาใจใส่ กำกับติดตามและให้การสนับสนุนสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาการศึกษา. 2549 : 10 – 12)

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

**1. รูปแบบการบริหารโรงเรียน (School Administration type)**

ธวัชชัย เปรมปรีด์ (2542 : 25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน โรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการบริหารโรงเรียน เพราะรูปแบบการบริหารโรงเรียน จะเป็นแนวทางสำหรับดำเนินชีวิตการทำงานในโรงเรียน รูปแบบของการบริหารโรงเรียนถ้าจะพิจารณากันถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่แล้ว นักบริหารโดยทั่วไปลงความเห็นว่ารูปแบบการบริหารมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**1.1 รูปแบบการบริหารแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic type)**

เป็นรูปแบบของการบริหารโรงเรียนที่ยึดตัวผู้บริหารสูงสุดเป็นหลักและเน้นการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้บริหารแบบนี้มักจะตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ และจะไม่ค่อยมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สภาพของผู้บริหารอยู่ในลักษณะที่เป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด การบังคับบัญชาก็เป็นไปในแบบการใช้อำนาจ

1.1.1 ลักษณะของการบริหารแบบอัตตาธิปไตย มีดังต่อไปนี้

1) ยึดผู้บริหารเป็นหลัก ผู้บริหารจะตัดสินใจวางแผนงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยไม่มีการปรึกษาหารือคณะครู

2) การดำเนินการของโรงเรียนเป็นไปตามแบบแผนที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น คณะครูไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นใด ๆ

3) ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือโครงการที่แน่นอนทุกสิ่งทุกอย่างอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้บริหาร

4) ไม่มีหน่วยงานย่อย ถ้ามีหน่วยงานย่อยก็ไม่มีอำนาจทุกหน่วยงานจะขึ้นตรงต่อผู้บริหาร

5) ใช้คำสั่งแทนการประชุม ปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกันคณะครูเป็นแต่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีเกณฑ์ตายตัว ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การบริหารแบบอัตตาธิปไตยนี้ ยังนิยมใช้กันอยู่บ้าง เพราะเหตุว่าการบริหารงานแบบนี้มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพและคุณภาพของคนในหน่วยงานนั้น จึงควรศึกษาส่วนดีและส่วนเสียของการบริหารแบบนี้ไว้บ้าง

1.1.2 ส่วนดีของการบริหารแบบอัตตาธิปไตย

1) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานเพื่อหมู่คณะ และความก้าวหน้าของโรงเรียน

2) ครูขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขาดความกระตือรือร้น และประสบการณ์ในการทำงาน

3) ครูมีความคิดเห็นขัดแย้งกันเสมอ และไม่สามารถหาข้อยุติได้

4) ครูขาดความรับชอบและความร่วมมือในการทำงาน

5) ครูมีทัศนคติไม่ดีต่อการทำงาน

1.1.3 ส่วนเสียของการบริหารแบบอัตตาธิปไตย

1) ขัดขวางความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสกัดกั้นความกระตือรือร้นในการทำงานของครู

2) ขัดต่อพัฒนาการทางด้านความคิดของตนเพราะครูไม่สามารถจะแสดงความคิดเห็นได้

3) ขาดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากครู ในด้านการแสดงความคิดเห็น

4) สกัดกั้นการใช้ความรู้ ความสามารถของครูเพราะครูต้องปฏิบัติไปตามกรอบที่วางไว้

5) ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพราะครูไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความเป็นเจ้าของโรงเรียน

6) ขาดการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็น หรือการอยู่ร่วมกัน

7) ขาดขวัญหรือกำลังใจในการทำงานเพราะบางครั้งครูต้องทำในสิ่งที่ตนไม่พอใจ

8) เกิดการผิดพลาดได้มาก เพราะงานทั้งหมดเกิดจากความคิดของคน ๆ เดียว

สรุปได้ว่า การบริหารแบบอัตตาธิปไตยนี้ มีส่วนเสียมากกว่าส่วนดี ในปัจจุบันนี้ไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้มากนักเพราะผู้บริหารและคณะครูมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากขึ้นตลอดจนต่างก็เห็นผลเสียที่จะเกิดขึ้นด้วยการบริหารแบบนี้ยังมิใช่อยู่ในโรงเรียนที่ผู้บริหารยังยึดมั่นถือมั่นอยู่กับการใช้อำนาจของตนเอง

**1.2 รูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic type)**

การบริหารแบบประชาธิปไตยนั้น เป็นรูปแบบของการบริหารที่จัดว่าดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารมากที่สุด ผู้บริหารจะถืออำนาจของหมู่คณะเหนือตนเอง การดำเนินการใด ๆ มักจะทำไปในนามของหมู่คณะเพราะต้องการจะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน การบริหารงานแบบนี้ผู้บริหารเป็นแต่เพียงผู้ประสานงานเท่านั้น ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2.1 ลักษณะของรูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตย มีดังนี้

1) ทุกคนมีวินัยในตนเอง และรู้สึกว่าตนปกครองตนเอง โดยไม่มีใครมาเป็นผู้ควบคุมทั้งนี้เพราะครูแต่ละคนมีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาอย่างเต็มความสามารถ

2) มีการปรึกษาหารือ และวางแผนงานร่วมกันก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ

3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะร่วมกันพิจารณาแก้ไขด้วยเหตุผลและการประนีประนอม

4) ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ตนจะต้องประพฤติและปฏิบัติภายในโรงเรียน

5) ผู้บังคับบัญชาจะวางตนในลักษณะเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้มีอำนาจเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

1.2.2 ส่วนดีของการบริหารแบบประชาธิปไตย

1) ทุกคนมีความรับผิดชอบต่องาน ในหน้าที่ เนื่องจากงานทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันวางแผนงาน

2) ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเพราะ ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อโรงเรียนจึงเกดความรู้สึกหวงแหนและหวังดี

3) ได้ประโยชน์จากครูทางด้านความคิดเห็น เพราะการบริหารงานแบบนี้ส่งเสริมให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

4) ทุกคนมีโอกาสได้ความรู้และความสามารถได้เต็มที่ เพราะครูได้รับการสนับสนุนให้คิด ให้ทำและสร้างสรรค์ในสิ่งที่ตนถนัด

5) ทุกคนอยู่ในระเบียบวินัยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งระเบียบและวินัยในตนเอง

6) เกิดความสามัคคีในหมู่คณะเพราะทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

7) มีการยอมรับซึ่งกันและกัน เพราะทุกคนเคารพในความคิดและสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น

8) ครูมีขวัญหรือกำลังใจในการทำงานดีเพราะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานและสภาพที่เป็นอยู่

1.2.3 ส่วนเสียของการบริหารแบบประชาธิปไตย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ในกรณีที่ครูไม่เข้าใจหลักการของการบริหารแบบประชาธิปไตยดีพอจะทำให้เกิดข้อเสียดังนี้

1) ครูใช้สิทธิและเสรีภาพเกินขอบเขตเนื่องจากการบริหารแบบนี้ให้สิทธิและเสรีภาพแก่ครูมาก ดังนั้นครูบางคนที่ไม่รู้ขอบเขตก็จะใช้ไปในทางที่ผิดหรือเกินขอบเขตไป

2) ครูที่ไม่เคยชินต่อวิธีดำเนินงานแบบนี้ จะไม่สามารถให้ความร่วมมือได้ถูกต้องและเต็มที่

3) ครูบางคนจะฉวยโอกาสแสวงหาอำนาจหน้าที่ โดยแย่งกันเป็นหัวหน้าหน่วยงานโดยทางที่ไม่ชอบ ยากแก่การควบคุมในกรณีที่ครูขาดความรับผิดชอบ และไม่เข้าใจในบทบาทและสภาพของตน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบประชาธิปไตยมีส่วนดีมากกว่าส่วนเสีย การบริหารแบบนี้จึงเป็นที่นิยมของผู้นำและผู้บริหารโดยทั่วไป

**1.3 รูปแบบการบริหารแบบเสรีนิยม (Laissezfaire type)**

ลักษณะการบริหารแบบเสรีนิยม เป็นการบริหารที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ หรือปล่อยให้มีอำนาจในการกระทำใด ๆ ตามใจชอบและเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ก็จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นผู้ตัดสินกันเอง จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบนี้ไม่มีกฎ ระเบียบให้ปฏิบัติ

1.3.1 ลักษณะของรูปแบบการบริหารแบบเสรีนิยม มีดังนี้

1) ไม่มีระเบียบ หรือกฎเกณฑ์สำหรับยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพราะการทำงานไม่มีกฎเกณฑ์ใด ๆ ทั้งสิ้น ครูแต่ละคนปฏิบัติไปตามที่ตนเห็นว่าดีที่สุดโดยไม่คำนึงถึงใครทั้งสิ้น

2) ไม่มีการควบคุมบังคับบัญชา เพราะผู้บริหารไม่เอาใจใส่ต่อการควบคุมดูแลจึงทำให้ครูรู้สึกว่าตนเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อใคร เลยทำอะไรก็ได้

3) ครูขาดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเนื่องจากต่างคนต่างอยู่ต่างคนต่างทำ

4) ไม่มีการวางแผนงานและการประสานงาน เพราะทุกคนทำในสิ่งที่ตนต้องการจึงไม่จำเป็นจะต้อง มีการวางแผนและการประสานงาน

5) ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารแบบเสรีนิยมนี้ยังใช้กันอยู่บ้างตามโรงเรียนที่ผู้บริหารอยู่ในสภาพที่มีจุดบกพร่องบางอย่าง (วัวสันหลังหวะ) จึงไม่อยากจะเข้มงวดกวดขันกับผู้ร่วมงานเลยปล่อยไปตามสบายเพื่อไม่ให้ตนเดือดร้อน นอกจากนั้น

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ยังมีบ้างตามโรงเรียนที่ผู้บริหารขาดความสามารถในการเป็นผู้นำ และการบริหารงานจึงปล่อยปละละเลย

สรุปได้ว่า การบริหารแบบเสรีนิยม เป็นการบริหารที่มีอิสระสูง เหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบสูง จะทำให้งานคล่องตัว แต่หากผู้ใต้บังคับบัญชาขาดจิตสำนึกความรับผิดชอบ จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ง่าย เพราะไม่มีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ใด ๆ ในการปฏิบัติทั้งสิ้น

รูปแบบการบริหารโรงเรียนทั้ง 3 รูปแบบนี้ต่างก็มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ส่วนดีและส่วนเสียของรูปแบบเหล่านี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับโรงเรียนว่าจะมีสถานการณ์สิ่งแวดล้อมชุมชน กาลเวลาและผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารงาน โดยรูปแบบของการบริหารโรงเรียนแบบหนึ่งอาจใช้ได้ดีในสังคมหนึ่ง แต่อาจใช้ไม่ได้ดีในสังคมหนึ่งก็ได้ ดังนั้น การนำเอารูปแบบการบริหารโรงเรียนไปใช้ในการบริหารงานจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถของตนในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

**2. รูปแบบการบริหารงานบุคคล**

การบิหารงานบุคคลนั้นปัญหาสำคัญคือจะทำอย่างไรจึงจะบริหารได้ทั้งงานและใจคน คือคนที่เข้ามาทำงานมีความพอใจและตั้งใจทำงาน ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มที่ มีความเจริญในหน้าที่การงานที่ทำในขณะเดียวกันก็มีความเจริญก้าวหน้าเป็นผลดีต่อส่วนรวม

**2.1 หลักการบริหารบุคคล** การที่จะบริหารให้ได้ทั้งคนและงานนั้นอยู่ที่การจัดระบบบริหารงานบุคคลที่ดี ได้เสนอไว้ 2 ระบบดังนี้ (ทิศนา แขมมณี. 2546 : 25)

2.1.1 ระบบอุปถัมป์ (Patronage system) หรือระบบพรรคหรือระบบหมู่พวกระบบนี้เป็นระบบที่การสรรหา การได้มา การบำรุงรักษา การพัฒนา การเลื่อนขั้นเงินเดือนและอื่น ๆ กระทำโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคคลแต่จะต้องคำนึงถึงพวกพ้อง ญาติมิตร เพื่อนฝูงหรือผู้จะเป็นประโยชน์ต่อตน ก็จะนำเข้าสู่หน่วยงานหรือให้การส่งเสริมเป็นผลทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพเพราะผู้เข้ามาใหม่ไม่เข้าใจในแผนนโยบายและวิธีปฏิบัติ ทำให้การบริหารงานไม่ประสบผลสำเร็จ เกิดปัญหาและความขัดแย้งนานาประการทุกคนในหน่วยงานจะมุ่งแต่ประโยชน์และความอยู่รอดของตนเอง คือทุกคนมุ่งแต่แสวงหาอำนาจและความปลอดภัยของตนเอง ขาดการยึดหลักการ(ธรรมาธิษฐาน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขององค์การ แต่จะยึดบุคคล (บุคลาธิษฐาน) เป็นที่ตั้งทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและเสื่อมสลายในที่สุด

2.1.2 ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบันเพราะไม่ได้คำนึงพรรคพวกแต่แต่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลให้ความเสมอภาค คือให้โอกาสแก่ทุกคนที่มีความรู้และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้เข้ามาอยู่ในหน่วยงาน โดยวิการสอบแข่งขันสอบคัดเลือกตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่วางไว้ เมื่อเข้าสู่หน่วยงานแล้ว ก็จะต้องทำงานมีความก้าวหน้าในอาชีพไปเรื่อย ๆ ไม่มีการให้ออกจากงานนอกจากมีความผิดโดยมีกฎระเบียบการลงโทษ ตามลักษณะความผิดตามลำดับขั้นและเมื่อลาออก หรือเกษียณอายุก็จะได้รับเงินเบี้ยบำเหน็จ บำนาญตามแต่กรณี

**2.2 รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นคุณธรรม** ยึดหลัก 4 ประการ คือ

2.2.1 หลักความเสมอภาค คือใครก็ได้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสสมัครเข้าทำงานเท่าเทียมกัน

2.2.2 หลักความสามารถ คือ ใครก็ตามที่มีความรู้ความสามารถและสอบได้ย่อมมีสิทธิ์เข้าทำงาน ผู้สอบได้ลำดับที่ดีกว่าย่อมมีสิทธิ์ก่อน

2.2.3 หลักความมั่นคง คือผู้เข้าทำงานแล้ว ถ้าไม่กระทำผิดย่อมไม่ถูกกลั่นแกล้งให้ออกจากงาน มีความมั่นคงในอาชีพทำงานไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งออกไปรับบำเหน็จบำนาญเป็นผลตอบแทน

2.2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ การป้องกันมิให้ข้าราชการไปยุ่งกับการเมือง และขณะเดียวกันก็ป้องกันมิให้การเมืองเข้าไปยุ่งในวงราชการ อันจะเป็นเหตุให้เกิดความปั่นป่วนและเสียความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน จะทำให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาสู่ราชการมากขึ้น

**3. รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือในองค์กรพัฒนาและปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

**3.1 การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม** เป็นการบริหารที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (ธีระ รุญเจริญ. 2545 : 5)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระสกลนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.1.1 ส่วนกลาง ประกอบด้วย

1) สภาการศึกษา

2) คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) คณะกรรมการการอุดมศึกษา

4) คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3.1.2 ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

1) คณะกรรมการการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา

2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม** สรุปได้ดังนี้ (ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2545 : 51-62)

3.2.1 แนวคิดเกี่ยวการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory) มีวิวัฒนาการจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เช่น แนวคิดของมาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการที่หลากหลาย และความต้องการนั้นถ้าได้รับการตอบรับสนองจากองค์การก็จะเป็นสิ่งจูงใจให้เขาทำงาน ความต้องการในขั้นสูงกว่า ความต้องการปัจจัยภายนอกและความมั่นคงปลอดภัย คือ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากสังคมคือ การรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกขององค์การ (Sense of belonging) ซึ่งเป็นความต้องการภายใน และเฮอร์เบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ อีกคนหนึ่ง มีความเห็นว่าปัจจัยภายในเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ซึ่งทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมในขณะที่ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) ซึ่งอาจไม่จูงใจให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.2.2 รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีหลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการจัดการแบบมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ และประเมินประสิทธิผลของงานโดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แต่รูปแบบที่เน้นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยกลุ่ม (Participative Group leadership) ของลิเคอร์ท (Rensis likert) ซึ่งเป็นระบบที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นความร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์แบบจูงใจด้วยรางวัลในรูปแบบของเงินและการกระตุ้นผูกพันกับ

องค์การ ด้วยการกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น มีการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่างล่างขึ้นบนและภายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและผู้นำส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2547 : 15) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 มาตรฐาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่มาตรฐานที่ 5 และ มาตรฐานที่ 6

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีส่วนร่วม เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีองค์คณะบุคคล มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เป็นการกระจายอำนาจในการบริหาร ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพเพราะสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องผ่านการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกตามหลักการประกันคุณภาพ

**4. รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี**

**4.1 ความหมายของการจัดการบริหารที่ดี**

อานันท์ ปันยารชุน (ม.ป.ป. : เว็บไซต์) อธิบายว่าการบริหารที่ดี หมายถึง ผลลัพธ์การจัดกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงในหลายทางมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะนำไปสู่การผสมผสานประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ โดยมีสาระของการบริหารจัดการที่ดี คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล

ธีรยุทธ บุญมี (ม.ป.ป. : เว็บไซต์) อธิบายว่าการบริหารจัดการที่ดี คือ กระบวนการความสัมพันธ์ ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคมและประชาชนทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดีควรเป็นความร่วมมือแบบสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างรัฐบาลประชาธิปไตยและฝ่ายสังคมเอกชนองค์กรที่ไม่ใช่หน่วยรัฐ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การร่วมมือกันกำหนดนโยบายและการจัดการตนเองของภาคสังคมเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่พัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นธรรมมากขึ้น

ชัยวัฒน์ สถาอานนท์ (ม.ป.ป. : เว็บไซต์) อธิบายว่าการบริหารจัดการที่ดี หมายถึง การบริหารกิจการของบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิของผู้คนพลเมืองอย่างเสมอกัน มีระบบตัวแทนประชาชนที่สะท้อนความคิดของผู้คนได้อย่างเที่ยงตรง มีรัฐบาล

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ไม่ถืออำนาจเป็นธรรมแต่ใช้อำนาจอย่างที่ประชาชนตรวจสอบได้ ตัวรัฐบาลเองก็มีความเอื้ออาทรต่อผู้คนสามัญเป็นอาภรณ์ประดับตนและไม่ดูถูกประชาชน ด้วยการเอาความเท็จมาให้มีจิตสำนึกในการที่จะแสดงความรับผิดชอบ หากบริหารงานผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพ

เสน่ห์ จามริก (ม.ป.ป. : เว็บไซต์) เห็นว่า การจัดการบริหารที่ดีนั้นมีความหมายถึงระบบการปกครองที่อำนาจรัฐสะท้อนและตอบสนองต่อปัญหา ความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะเห็นว่ามีตัวละครในด้านหนึ่งคืออำนาจรัฐ และอีกด้านหนึ่งคือคนส่วนใหญ่ของประเทศ การที่จะทำให้เกิดระบบการปกครองที่อำนาจรัฐต้องสนองต่อความ ต้องการของคนส่วนใหญ่ต้องมีตัวเชื่อมก็คือ ประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชน ถ้าไม่มีประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน การบริหารจัดการที่ดีก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การสร้างการบริหารจัดการที่ดีในทางปฏิบัตินั้นก็คือ การสร้างฐานชุมชนเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ไม่ใช่เฉพาะเรื่องสิทธิทางการเมือง แต่ต้องเป็นการพัฒนาในลักษณะเพิ่มพลังทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรมให้กับกลุ่มชนที่ด้อยโอกาส โดยเฉพาะกลุ่มกรรมกร กลุ่มเกษตรกรซึ่งประกอบกันเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีนั้นจึงต้องประกอบไปด้วยฐานคิดที่สำคัญ 4 ฐานคือ ฐานเศรษฐกิจ ฐานชุมชน ฐานปัญญา และฐานสภาพแวดล้อมซึ่งล้วนแต่มีการปฏิสัมพันธ์เกื้อกูลกัน

**4.2 ลักษณะและองค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดี**

4.2.1 การบริหารจัดการที่ดี มีลักษณะการบริหารจัดการและเงื่อนไข ดังนี้ (อรพินท์ สพโชคชัย. ม.ป.ป. : เว็บไซต์)

1) การมีส่วนร่วมสาธารณชน (Public Participation) คือ กลไกกระบวนการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน (Equality) ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเข้าร่วมในทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยชอบธรรม หรือการมีรูปแบบ การปกครองและการบริหารที่กระจายอำนาจ (Decentralization) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเสรีภาพแก่สื่อมวลชน และให้เสรีภาพแก่สาธารณชนในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

2) ความสุจริตและโปร่งใส (Honesty and Transparency) คือกลไกที่มีความสุจริตและโปร่งใสซึ่งรวมถึงการมีระบบกติกาและการดำเนินการที่เปิดเผยโดยประชาชนสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี เป็นธรรม ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะประชาชนสามารถตรวจสอบการบริหารงานและติดตามผลได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3) พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsiveness and accountability) คือ กลไกที่มีความรับผิดชอบในบทบาทภาระหน้าที่ต่อสาธารณชน โดยมีการจัดองค์กรหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เน้นด้านการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างเป็นธรรมรวมถึงการมี Bureaucratic accountability and political accountability ซึ่งจะมีความหมายที่มากกว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา หรือกลุ่มผู้เป็นฐานเสียงที่ให้การสนับสนุนทางการเมือง แต่จะครอบคลุมถึงพันธะ
ความรับผิดชอบที่มีต่อประชาชนสังคมโดยรวม

4) กลไกทางการเมืองที่ชอบธรรม (Political legitimacy) คือกลไกที่มีองค์ประกอบของผู้ที่เป็นรัฐบาล หรือผู้ที่เข้าร่วมบริหารประเทศที่มีความชอบธรรมเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมโดยรวมไม่ว่าจะโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง แต่จะต้องเป็นรัฐบาลที่ได้ รับการยอมรับจากประชาชนว่ามีความสุจริต มีความเที่ยงธรรม และมีความ สามารถที่จะบริหารประเทศได้

5) กฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair legal framework and predictability) คือมีกรอบของกฎหมายที่ยุติธรรม และเป็นธรรมสำหรับกลุ่มคนต่าง ๆ ในสังคม กฎเกณฑ์มีการบังคับใช้และสามารถบังคับใช้ได้ ซึ่งคนในสังคมทุกส่วนเข้าใจ สามารถคาดหวังและรู้ว่าจะเกิดผลอย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นการประกันความมั่นคง ศรัทธาและความเชื่อมั่นของประชาชน

6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) คือกลไกที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดกระบวนการทำงาน การจัดองค์กร การจัดสรรบุคลากรและมีการควบคุมการใช้ทรัพยากรสาธารณะต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีการดำเนินการและให้บริการสาธารณะที่ให้ผลลัพธ์อย่างดี

4.2.2 ระบบการบริหารจัดการที่ไม่ดี จะสามารถดูได้จากตัวชี้วัดหลายประการ เช่น

1) ประชาชนในสังคมได้รับบริการสาธารณะที่ไม่มีคุณภาพจากหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ

2) ประเทศขาดศักยภาพในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย หรือแม้แต่การตัดสินใจด้านนโยบายในแต่ละวันก็มักจะผิดพลาดและสับสน ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานทางวิชาการและเหตุผล

3) การบริหารการคลังของประเทศล้มเหลว ซึ่งรวมถึงปัญหาการเงิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การคลังของประเทศ และการกำหนดงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ไม่สร้างสรรค์ในการพัฒนาประเทศและการควบคุมการใช้จ่ายที่ไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การกำหนดกฎระเบียบที่ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจัง การกำหนดกติกาและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่นำไปสู่การแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินสาธารณะของกลุ่มคนบางกลุ่ม

5) ในความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ มีการทุจริตและแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินสาธารณะและพบการทุจริตคอรัปชั่นของนักการเมือง ข้าราชการและนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารงานที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ประชาชนสามารถตรวจสอบการบริหารงานและติดตามผลการทำงานได้เป็นที่ยอมรับของประชาชน มีความสามารถในการบริหารอย่างเที่ยงธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าก่อประโยชน์สูงสุด

**5. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ**

การบริหารงานที่จะทำให้งานสำเร็จนั้นมีวิธีการมากมาย แต่ในยุคปัจจุบัน ปัจจัยที่สำคัญ ที่จะทำให้ การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้รวดเร็วถูกต้องมากยิ่งขึ้น คือ การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ในการบริหาร

**5.1 ประเภทของเทคโนโลยี**

ยุทธศาสตร์การบริหารงานให้สำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยีไว้ สรุปได้ดังนี้ การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จแต่จะมีกลวิธีใดบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้นั้น โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัฒน์ ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรการผลิตลดลงด้วย นั้นนักบริหารในระยะหลังนี้ จะมีลักษณะ 3 ประการ คือ ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และคุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิม ประเภทของเทคโนโลยีในการบริหาร สรุปได้ดังนี้ (อธิปัตย์ คลี่สุนทร. ม.ป.ป. : เว็บไซต์)

5.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีนี้ครอบคลุมเรื่องการทำให้ตัวเลข ตัวอักษร หรือข้อความ สัญลักษณ์ รวมทั้งภาพและเสียงที่ผ่านการวิเคราะห์ จัดกลุ่มเลือกสรรแล้วโดยระบบคอมพิวเตอร์ (Computerized system) หรือโดยเครื่องมืออุปกรณ์อื่นสามารถส่งผ่านหรือนำเสนอให้ผู้รับ ผู้ใช้ หรือผู้ต้องการได้กว้างขวางและรวดเร็วมาก เทคโนโลยีเรียกกันทั่วไปว่า ไอที (Information Technology)

5.1.2 เทคโนโลยีโทรคมนาคม คือสะพานหรือทางเดินของข้อมูลข่าวสาร ภาพ เสียง จากผู้ส่งไปยังผู้รับ ซึ่งปัจจุบันสามารถทำได้ทั้งทางอากาศ ผ่านเครือข่ายดาวเทียม (Satellite systems) หรือทางบก ทางน้ำ ผ่านเครือข่ายสายใยแก้ว (Fiber optics) ขณะนี้ประเทศไทยกำลังดำเนินการทั้งสองระบบที่จะช่วยเป็นทางเดินให้ข้อมูลข่าวสาร ภาพ เสียง รับส่งได้โดยสะดวก ซึ่งต่อไปอาจจะใช้คำว่า Information superhighways ได้

5.1.3 เทคโนโลยีอื่น ๆ อาทิ เทคโนโลยีการผลิตสินค้า ทำให้ผลิตได้มากๆ โดยมีมาตรฐานและคุณภาพเหมือนกัน เช่น ใช้หุ่นยนต์ (Robot) และแรงคนประกอบกัน เทคโนโลยีการเรียนกาสอนครูคนเดียวผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ เครือข่ายดาวเทียมสายใยแก้วไปถึงนักเรียนจำนวนมาก ๆ ได้ในเวลาเดียวกัน นักเรียนหรือผู้เรียน (ทั้งในระบบและนอกระบบ) ได้รับรู้รับทราบเช่นกัน สามารถถาม - ตอบ ในช่วงเวลาเรียนจากระยะทางไกล ๆ ได้ด้วย การ ลงทะเบียนเรียน การเลือกวิชาเรียนอาจจะใช้ระบบคอมพิวเตอร์ หรือระบบรหัสแท่ง (Bar code) ช่วยให้ทำงานได้รวดเร็วมาก ประหยัดเวลา และเป็นระบบระเบียบดูผลง่าย นอกจากนี้ยังมีเทคโนโลยีการบริหาร เทคโนโลยีการก่อสร้าง ฯลฯ ที่ทำให้ผู้คนรู้ รับทราบ คล้าย ๆ กัน ใช้สินค้าและบริการเหมือนกัน อยู่อาศัยหรือทำงานในอาคารมีลักษณะคล้าย ๆ กัน ทั้งทำให้ภาพการดำรงชีวิตของผู้คนในที่ห่างไกลจากเมือง ต่างเมือง หรือต่างประเทศค่อนข้างใกล้เคียงกันด้วย

**5.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน**

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีหลักการ สรุปได้ดังนี้ (อธิปัตย์ คลี่สุนทร. 2550 : เว็บไซต์)

5.2.1 การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น ทั้งนี้ต้องมีข้อแม้ว่าข้อมูลสารสนเทศนั้นๆ ต้องรวดเร็วถูกต้องทันสมัย และใช้ประยุกต์ได้ ปัญหาคือ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่างรวบรวมได้ง่ายถ้าครอบคลุมเนื้องานน้อยแต่บางอย่างก็ได้มายากต้องอาศัยเวลาสำรวจ ตรวจสอบ วิเคราะห์ ก่อนนำมาใช้ได้ ในส่วนนี้ต้องอาศัยระยะเวลาศึกษาว่าข้อมูลสารสนเทศ เรื่องใดจำเป็นและครอบคลุมพื้นที่ใดมากน้อยเพียงใดจากผู้บริหารหรือต้องการใช้ข้อมูลด้วย ปัจจุบันมูลต่าง ๆ นอกจากจะสามารถเก็บได้ในหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ยังสามารถเก็บไว้ใน CD – ROM (Compact disk read only memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวก รวดเร็วและราคาถูกด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.2.2 การบริหารทางไกล (High – Tech – Administration) ในยุคนี้เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วอยู่ไกลกันก็สามารถทำงานเรื่องเดียวกันได้ (Teleconference) ดังนั้น สื่อหลายอย่าง อาทิ โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์เครือข่าย การเชื่อมโยงอุปกรณ์เหล่านี้ควรหาไว้ใช้ตามสมควร เพราะจะช่วยประหยัดเวลาเข้าใจกันง่ายและสะดวก เรื่องนี้ปัญญา คือ ต้องมีการจัดระบบระเบียบและเครือข่ายการรับส่งให้ดีพอ

5.2.3 การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญในการทำงานสำหรับผู้บริหารมากขึ้น ผู้บริหารในยุคนี้ควรมีทักษะทำงานกับคอมพิวเตอร์บางประการ อาทิ การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถฝึกอบรมได้ภายในเวลาไม่นานนัก โปรแกรมสำเร็จรูปจำนวนมากสามารถฝึกฝนใช้ได้โดยใช้เวลา ประมาณ 1 สัปดาห์ หลังจากนี้เมื่อใช้บ่อย ๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาขึ้นได้

5.2.4 การมองการณ์ไกล (Introspection) ดังที่ใช้กันอยู่บริหารและคณะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล ไม่นับแต่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต 10 ปี หรือ 30 ปี บนฐานของความจริงในปัจจุบันผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคตนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องอาศัยคนนอกมาช่วยมอง (Outside in) หรือช่วยคิดในบางเรื่อง

5.2.5 การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่นๆ ทำได้ดีกว่า เนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งภายหลังหรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมายมีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า ปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะบางเรื่องได้ดีกว่าควรได้รับโอกาสให้ทำงาน (Privatization) เนื่องจากคล่องตัวกว่า ปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ทั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วยแนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ

5.2.6 การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization development) ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซ้ำซ้อนนัก องค์กรปัจจุบันควรต้องปรับโครงสร้างองค์กร (Re – structuring) และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงาน (Re – processes) ให้เหมาะสมกับยุคและสมัยนี้ด้วย หน่วยงานย่อยควรจะมีความสำคัญทัดเทียมกันและลักษณะงานประจำดังเช่น เป็นสายงานหลัก (Line) และสายงานรอง (Staff) ที่ไม่ค่อยเอื้อต่อการปรับตัว น่าจะค่อย ๆ หายไปองค์กรใดใหญ่มากปรับตัวช้า ก็ควรแยกองค์กร (Spin off) ให้เป็นองค์กรย่อยหลายองค์กร งานก็จะฉับไวรวดเร็วและตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนั้นระบบ

สำนักงานอัตโนมัติ (Office automation) ที่เชื่อมโยงกันได้ทั้งสำนักงานควรได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรด้วย

5.2.7 การพัฒนาบุคลากร (Personnel development) บุคลากรในหน่วยงานควรได้รับการศึกษา ฝึกฝนอบรมอย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสมการพัฒนาบุคลากรมิใช่แนวคิดใหม่ แต่ปัจจุบันวิธีพัฒนาบุคลากรนั้นอาจจะทำได้โดยรูปแบบใหม่ทำให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงสร้างความเข้าใจง่ายขึ้นและช่วยปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงานการสนับสนุนให้ได้ฝึกอบรม การสนับสนุนให้ได้เรียนต่อรวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาที่ใช้ในองค์การสหประชาชาติ เช่น ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาสเปน ภาษาอาหรับ ภาษารัสเซีย หรือภาษาของประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อให้เก่งหรือเกือบเท่าภาษาแม่ของแต่ละคนจะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานก็จะทำให้องค์การพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างยั่งยืน

**5.3 สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการใช้เทคโนโลยี**

สิ่งที่ควรคำนึงในการใช้เทคโนโลยีไว้สรุป มีดังนี้

5.3.1 การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local wisdom) ไม่ว่าท้องถิ่นในเมืองหรือชนบท จะมีบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมกันต่อ ๆ มาสามารถช่วยแก้ปัญหาหรือเสนอแนะสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมกว่าได้ในหลายเรื่อง ดังนั้น การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น องค์คณะอื่น จะช่วยให้งานบางงานสำเร็จได้โดยง่าย ทั้งนี้ เนื่องจากว่าองค์ความรู้ในท้องถิ่นนั้นเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่สืบทอดกันมาและสามารถปรับใช้ในหลายสถานการณ์ได้

5.3.2 การถนอมใช้ทรัพยากรธรรมชาติและรักษาสภาพแวดล้อม แนวคิดนี้สอดแทรกเข้ามาอยู่ในยุทธศาสตร์การบริหาร เนื่องจากว่าทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต้นไม้ สัตว์ป่า แม่น้ำ ลำคลอง ภูเขา อากาศ ฯลฯ นั้น นับวันแต่จะลดลงหากใช้ไม่ถนอมและไม่บูรณะทดแทน ปัจจุบันมีการนำพลังงานที่มิใช่สิ่งหมดเปลือง อาทิ พลังแสงอาทิตย์และพลังคลื่นในมหาสมุทรมาใช้มากขึ้น นักบริหารต้องรู้จักใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า แนวคิด

หนึ่งในเรื่องนี้ คือ 3 Re's คือ Reduce : ใช้ให้น้อยลง Re – used ใช้แล้วใช้อีก (ในรูปเดิม) และ Recycle : ใช้แล้วเปลี่ยนรูปเป็นอย่างอื่นเพื่อใช้อีก

5.3.3 การปลูกฝังจริยธรรมและคุณธรรม ผู้บริหารและผู้ใช้เทคโนโลยีควรต้องเป็นผู้ มีจริยธรรมและคุณธรรมสูงยิ่ง เนื่องจากอยู่ใกล้หรืออยู่กับต้นตอของความได้เปรียบทางสังคมองค์กรที่มีเครื่องมือ เครื่องใช้ในการคมนาคมติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์จะได้เปรียบองค์กรที่ด้อยกว่ามาก ดังนั้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ จึงต้องใช้เพื่อกระจายคุณภาพความเสมอภาคและความเป็นธรรมสำหรับผู้รับบริการหรือส่วนรวมมากกว่าจะบริหารหรือใช้เทคโนโลยีฉกฉวยความได้เปรียบในเชิงการบริหาร การค้า หรือผลกำไรทางเศรษฐกิจแต่ประการเดียว ความสำเร็จเรื่องความถูกต้อง การตอบแทนชุมชนสังคมควรต้องมีอยู่ในใจทุกคน

5.3.4 ยุคโลกาภิวัตน์ อาจจะมิใช่ยุคที่ดีที่สุดในการพัฒนาของโลกโดยภาพรวมเพราะหากยุคนี้เป็นตัวแทนของการรวมตัวเป็นบริษัทข้ามชาติเป็นธุรกิจขนาดใหญ่มหาศาลและเป็นยุคที่ผู้ด้อยโอกาสได้รับความเสมอภาคตามสิทธิของตนเองแต่เพียงลักษณะเดียวแล้ว ยุคนี้จะเป็นยุคที่ทำลายองค์กร ธุรกิจ กลุ่มงานขนาดเล็กให้สลายตัวไปใช้ได้ในไม่ช้าและส่วนเล็ก ๆ หลายส่วน เช่น สถาบันครอบครัว ธุรกิจขนาดย่อม ชุมชนเล็ก ๆ ก็จะอยู่มิได้ไปด้วย ซึ่งอันที่จริงในยุคนี้ต้องคำนึงถึงหน่วยย่อย ธุรกิจย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแต่ละสังคมด้วยสิ่งเล็ก ๆ เหล่านั้นมีความดีความงาม ความพอดีเป็นหลักแฝงอยู่ (Small is beautiful)

สรุปได้ว่า ยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิธีการจัดการสมัยใหม่โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่ง ติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้รวดเร็ว สะดวก มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารในยุคนี้มุ่งลดต้นทุนการผลิตเพิ่มปริมาณและคุณภาพการผลิตและการบริการที่ดีให้กระจายไปอย่างกว้างขวาง โดยใช้บุคลากรบริหารควบคุม ดูแลไม่มาก อย่างไรก็ตามเรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่ากันและสามารถใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ควรเป็นไปในลักษณะของการทำงาน ที่อยู่บนฐานของจิตใจที่เป็นไปทางสร้างสรรค์มากกว่าการเอารัดเอาเปรียบและทำงานเพิ่มประโยชน์แก่องค์การของตนเองและแก่ส่วนราชการให้มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบมีหลายลักษณะ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบจึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจความเหมาะสมของรูปแบบหรือโมเดลที่เลือกใช้ อาจพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญาหรือแนวคิดของรูปแบบกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการ (ศิริชัย กาญจนาวาสี. 2537 : 16 ; อ้างถึงใน อมรรัตน์ ทิพยจันทร์. 2547 : 15)

**1. ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ**

ในปัจจุบันนี้การพัฒนารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่ค่อนข้างล้าสมัย หรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาขึ้นเพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทำการพัฒนารูปแบบ อย่างเป็นระบบ ตามขั้นตอนในการพัฒนาระบบ ดังนี้ (Kendall และ Kendal. 1988 : 129 ; อ้างถึงใน อมรรัตน์ ทิพยจันทร์. 2547 : 16)

**1.1 การวิเคราะห์ระบบ (System analysis)** หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ รวมทั้ง ผลผลิตของระบบนั้นๆ ให้ชัดเจน

**1.2 การออกแบบระบบ (System design)** หมายถึง การออกแบบองค์ประกอบของระบบในปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตให้มีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้นๆ

**1.3 การทดสอบระบบ (System testing)** หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปทดสอบ โดยการทดลองใช้ระบบในสถานการณ์จำลอง หรือในสถานการณ์จริง เพื่อทดลองดูว่าระบบนั้นมีคุณภาพหรือไม่มีข้อบกพร่องในองค์ประกอบใดจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

**2. การพัฒนารูปแบบ**

การวิจัยเกี่ยวกับนั้นอาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 104 - 106)

**2.1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ** ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน หรือเรื่องอื่น ๆ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือ

ลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนั้นจะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อนแล้ว ปรับปรุงโดยอาศัยข้อสนเทศจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัว แต่สามารถอธิบายผลได้มาก ในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

**2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ** หลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้ว จำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วหรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ บางครั้งจึงใช้คำว่าการทดลองประสิทธิภาพของรูปแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม หมายถึงการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากันภายในกลุ่มสมาชิกที่มีลักษณะภูมิหลังใกล้เคียงกัน บรรยากาศของการสนทนาแบบเป็นกันเองโดยมีการซักถาม และตอบคำถามที่เป็นไปแบบธรรมชาติ

การสนทนากลุ่ม คือ เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้การสนทนากลุ่มสมาชิกที่มีลักษณะเหมือนกัน โดยมีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้สร้างให้เกิดบรรยากาศ ของความเป็นกันเองในกลุ่ม จุดประเด็นคำถาม และคำตอบกระตุ้นให้สมาชิกพูดคุย ซักถามและโต้ตอบกันอย่างกว้างขวางและเป็นไปอย่างตามปกติ

และมีเทคนิคในการสนทนากลุ่มสรุปได้ดังนี้ (เพ็ญพักตร์ อุทิศ. 2547 : เว็บไซต์)

**1. วิธีการสนทนากลุ่ม**

การสนทนากลุ่มแบ่งออกเป็น 2 วิธี

**1.1 การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Focus group interviews)** มีลักษณะคล้ายการสัมภาษณ์เชิงลึกที่จะต้องมีการซักถามเจาะจงเฉพาะเรื่อง

**1.2 การสนทนากลุ่มตามธรรมชาติ (Group discussion)** เป็นการสนทนากลุ่มที่เกิดขึ้นได้โดยทั่ว ๆ ไปในการทำงาน เป็นการสนทนาที่ไม่มีโครงสร้าง ทั้งในแง่ประเด็นการสนทนา

**2. องค์ประกอบที่มีความสำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม**

2.1 บุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ผู้ดำเนินรายการ (Moderator)

2.1.2 ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note – taker)

2.2.3 ผู้บริการทั่วไป (Provider)

2.2 แนวทางในการสนทนากลุ่ม

2.3 อุปกรณ์สนาม

2.4 แบบฟอร์มคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา

2.5 ส่งเสริมสร้างบรรยากาศ

2.6 สถานที่และระยะเวลา

**3. ลักษณะของการสนทนากลุ่ม**

**3.1 คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนา**

ผู้ดำเนินการสนทนาเป็นบุคคลสำคัญที่ทำการสนทนากลุ่มบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

3.1.1 รู้ถึงความต้องการหรือเป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี

3.1.2 มีบุคลิกดี

3.1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน

3.1.4 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

3.1.5 สามารถพูด หรือใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี

**3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการสนทนา**

3.2.1 สร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง

3.2.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

3.2.3 ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น และยินยอมให้การบันทึกข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.2.4 ควบคุมประเด็นและจังหวะของการสนทนาและเวลา

3.2.5 เป็นผู้นำที่ดีไม่แสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้ฟังได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

3.2.6 ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ

3.2.7 ระมัดระวังน้ำเสียงและท่าที

3.2.8 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

**3.3 บทบาทหน้าที่ของผู้จดบันทึกการสนทนา**

3.3.1 วางแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้เพื่อประโยชน์ในการจดบันทึกและพฤติกรรม

3.3.2 จดบันทึกการสนทนาโดยการสังเกต และตั้งใจฟังพร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกิริยา)

3.3.3 ถอดแบบบันทึกเสียงการสนทนาด้วยตนเอง

3.3.4 ไม่ร่วมสนทนาด้วย

**3.4 บทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยทั่วไป**

3.4.1 จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม

3.4.2 จัดสถานที่แสดงความพร้อมในการสนทนากลุ่ม

3.4.3 คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนแถบบันทึกเสียงขณะที่ทำการสนทนา

3.4.4 อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึก

3.4.5 ดูแล บริการเครื่องดื่ม

3.4.6 อำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

**3.5 แนวทางในการสนทนากลุ่ม**

3.5.1 เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

3.5.2 จำนวนคำถามควรมีประมาณ 6 – 10 คำถาม

3.5.3 ลักษณะของคำถาม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**3.6 การเตรียมตัวจัดประชุม**

3.6.1 คัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา

3.6.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาแก่กลุ่ม

3.6.3 นัดหมาย วัน เวลา สถานที่

3.6.4 แบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภายในคณะทำงานวิจัย

3.6.5 คัดเลือกและจัดเตรียมสถานที่สำหรับการสนทนากลุ่ม

**3.7 ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม**

3.7.1 การเริ่มดำเนินการสนทนากลุ่ม

1) ผู้ดำเนินรายการแนะนำตัวชี้แจงวัตถุประสงค์

2) สมาชิกกลุ่มแนะนำตัว

3) อธิบายให้เห็นความจำเป็นของกลุ่ม กฎ กติกา มารยาท

4) เริ่มการสนทนาโดยพูดคุยเรื่องทั่วๆ ไป เพื่อสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดี

5) ดำเนินการสนทนา

6) สิ้นสุดการสนทนา

**3.8 ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม**

3.8.1 ข้อดี

1) ลดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องในประเด็นที่พูดคุย

2) สมาชิกกลุ่มมีความเท่าเทียมกัน

3) เกิดการแสดงความคิดเห็น ถกเถียงสาระร่วมกัน

4) บรรยากาศของกลุ่มกระตุ้นให้มีการให้ข้อมูลที่กว้างขวาง

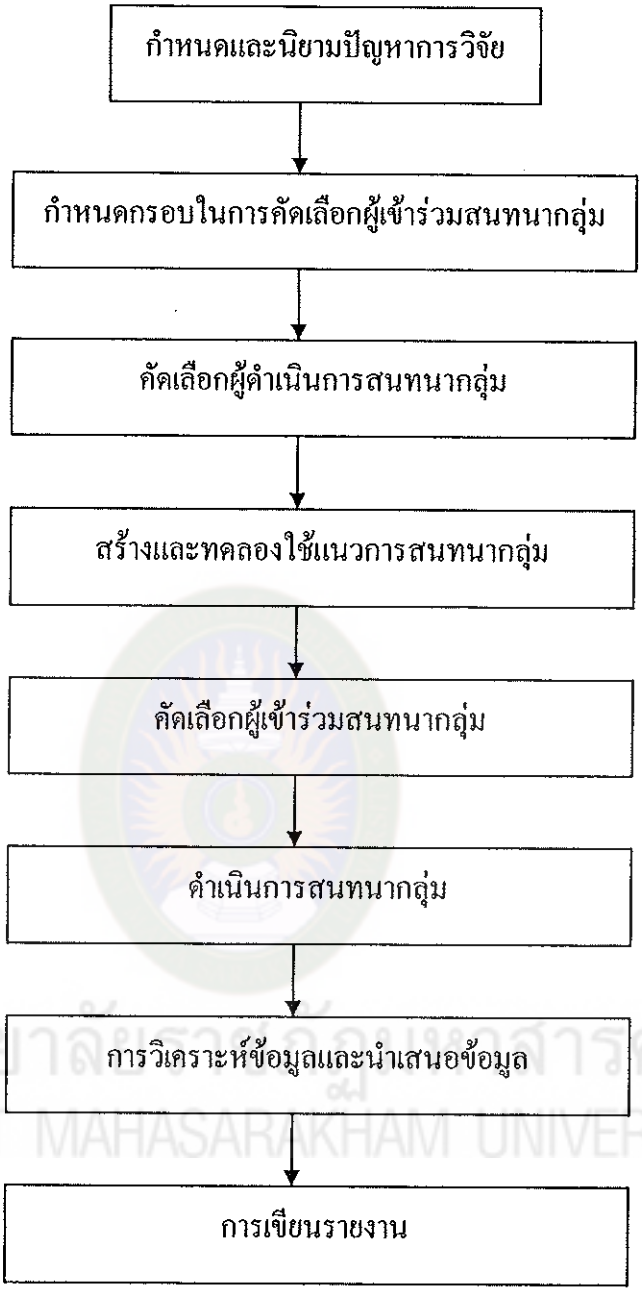
3.8.2 ข้อจำกัด

1) ระวังการผูกขาดการสนทนา

2) ไม่กล้าเปิดเผยข้อมูลบางลักษณะ (เรื่องส่วนตัว)

การวิจัยที่ใช้แบบสนทนากลุ่มมีขั้นตอนและการออกแบบเหมือนการวิจัยทั่ว ๆ ไป ตั้งแต่เริ่มการกำหนดประเด็นปัญหาจนถึงการเขียนรายงาน เพียงแต่การสนทนากลุ่มมีหลักการเฉพาะในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนการวิจัยเท่านั้น ขั้นตอนการวิจัยแบบสนทนากลุ่มไว้ดังแผนภูมิที่ 4 (Stewart & Shamdasani. 1990 : 141 ; อ้างถึงใน ราตรี นันทสุคนธ์. 2547 : 70)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY




มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**แผนภูมิที่ 4** ขั้นตอนในการออกแบบและการจัดสนทนากลุ่ม

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ชัญญา อภิปาลกุล (2545 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารและการจัดการศึกษาภายใต้โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ สภาพการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนเด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ด้านประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนมากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แน่ใจว่าบทบาทใหม่สามารถทำได้มากน้อยเพียงใด เช่น ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป รวมทั้งมีการเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง แต่ไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาที่พบโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ปัจจัย พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะเข้ามามีส่วนร่วมบริหารและการจัดการบริหารและการจัดการศึกษาได้ต้องประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พฤติกรรมของครูผู้สอน 3) ผลงานของสถานศึกษา 4) คุณลักษณะของคณะกรรมการสถานศึกษา 5) ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา ระยะที่ 2 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 มากำหนดกิจกรรมแทรกแซง โดยผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่ม กับผู้เชี่ยวชาญเอาข้อเสนอแนะในการนำกิจกรรมแทรกแซงไปดำเนินการในโรงเรียนนำร่อง ซึ่งได้ข้อค้นพบว่าเมื่อสิ้นสุดในการดำเนินกิจกรรมแทรกแซง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านความรู้ เจตคติและทักษะ ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ประสิทธิภาพความรู้ความสามารถ ปัญหาความต้องการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมและเอกสารการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ดำเนินการฝึกอบรม 4) กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าร่วมบริหารจัดการศึกษาจริงในโรงเรียน และนำคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดูงานด้านการบริหารจัดการศึกษาที่โรงเรียนซึ่งประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ในด้านการบริหารและการจัดการศึกษา 5) ประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) สัมมนาผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ7) เสนอรูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

พรชุลี อาชวอำรุง (2545 : 125) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต ควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งแยกอำนาจในการบริหารจัดการงานวิชาการ คือ ฝ่ายวิชาการและฝ่ายนิสิต ออกจากการบริหารงานฝ่ายบริหาร บริการและสวัสดิการ ทั้งนี้เพื่อคำนึงถึงหลักการอุดมศึกษา ซึ่งเน้นงานวิชาการ ซึ่งรวมงานวิจัยและงานผลิตบัณฑิตเป็นหลัก จึงถือว่าบริหารทั่วไป งานบริหารและสวัสดิการเป็นงานฝ่ายสนับสนุน ดังปรากฏในโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในทวีปยุโรป ทวีปอเมริกา และทวีปเอเชียบางส่วน เช่น มหาวิทยาลัยโตเกียว เป็นต้น ทั้งนี้กรอบแนวทางในการบริหารให้คำนึงถึงรูปแบบพลวัตร มาตรฐานการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับรัฐ และเอกลักษณ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธีระ รุญเจริญ (2545 : 180) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1) โรงเรียนรับรู้เรื่อง แนวทางจัดการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารดีพอสมควรกลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 60 เห็นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาใน "ระดับมาก" แต่การเตรียมการรับการกระจายอำนาจยังมีน้อย เพราะขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติในหลายเรื่อง เช่น การบูรณาการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งบรรลุเกณฑ์มาตรฐานผู้เรียน และรายละเอียดการปฏิบัติในการดำเนินการตามแนวการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่โรงเรียน เป็นต้น อย่างไรก็ดีโรงเรียนเห็นว่าการกระจายอำนาจการบริหารจะเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนมากกว่าที่เป็นมา และคาดว่าพอจะทำได้

2) โรงเรียนส่วนใหญ่ได้พยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษา แต่มักจะยึดนโยบายและแนวทางที่กรมเจ้าสังกัดกำหนดเป็นหลัก การริเริ่มสร้างสรรค์ และการเป็นตัวของตัวเองยังมีไม่มากนัก โดยเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวคือ ได้มีการประเมินตัวเอง (SSR) และจัดทำรายงาน และจัดทำรายงาน และได้ประเมินโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานที่

กรมกำหนดไว้ให้ดำเนินการในขั้นต้นโดยใช้คณะกรรมการที่สำนักงานแต่งตั้งขึ้น ส่วนโรงเรียนประถมศึกษามีการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ สปช. กำหนดให้ทำขั้นต้นเช่นเดียวกัน แต่จัดทำในระดับจังหวัด

ผลการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา บางจังหวัดอยู่ในระดับคุณภาพ "ควรปรับปรุง" บางจังหวัดอยู่ในระดับ "พอใช้" แต่ที่อยู่ใน "ระดับดี" มีน้อยมาก

3) ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูอาจารย์ยอมรับและเห็นด้วยใน "ระดับมาก" กับแนวทางการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ และโรงเรียนได้จัดกิจกรรมตามแนวทางดังกล่าว "ค่อนข้าง มาก"

4) โรงเรียนมีศักยภาพในการรับการกระจายอำนาจการบริหาร "ค่อนข้างมาก" แต่ศักยภาพด้านการบริหารวิชาการอยู่ในลำดับสุดท้าย และด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในลำดับแรก

4.1) โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของรัฐมีศักยภาพในการรองรับการกระจายอำนาจการบริหารอยู่ใน "ระดับค่อนข้างมาก" ในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคลากร และการบริหารงบประมาณ ส่วนด้านการบริหารวิชาการ มีศักยภาพใน "ระดับปานกลาง"

4.2) ศักยภาพในการบริหารทั่วไปที่โรงเรียนทำได้มากคือ การดูแลรักษาและพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติงานธุรการและสารบรรณ

4.3) ศักยภาพในด้านการบริหารบุคลากร โรงเรียนทำได้ "ค่อนข้างมาก" ในเรื่องการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง การมอบหมายงาน และการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ส่วนเรื่องการใช้องค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการในการบริหาร ตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจและการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรยังทำได้น้อย

4.4) ศักยภาพในด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนทำได้ "ค่อนข้างมาก" ในด้านการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใสและการจัดทำการเงินและบัญชี ส่วนศักยภาพในเรื่อง การจัดหารายได้เพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินมาใช้ในการจัดการศึกษานั้นทำได้ "ปานกลาง"

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.5) ศักยภาพในด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นด้านที่มีความสำคัญที่สุดนั้น โรงเรียนมีศักยภาพลำดับสุดท้าย การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และการให้การศึกษาอบรมแก่ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนอยู่ใน "ระดับปานกลาง" คือทำได้ไม่ค่อยดีนัก

5) เมื่อเปรียบเทียบกับที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน การกระจายอำนาจการบริหารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษาได้ "ค่อนข้างสูงกว่าเดิม" ทั้งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู เห็นว่า การกระจายอำนาจการบริหารเป็นสิ่งดีที่ควรทำ แต่ต้องเตรียมผู้บริหาร บุคลากร และกรรมการสถานศึกษาให้มีความพร้อม และควรมีการทดลองนำร่องก่อน

6) การดำเนินการตามแนวการกระจายอำนาจการบริหารจะมีปัญหา อุปสรรค โดยภาพรวมอยู่ "ระดับปานกลาง" โดยเป็นปัญหาด้านงบประมาณ และอาคารสถานที่มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านครูอาจารย์ ด้านผู้ปกครอง ประชาชน และองค์กรต่าง ๆ และด้านผู้บริหาร ตามลำดับ

7) ในประเด็นปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารนั้นปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานจะยกประเด็นปัญหาด้านปัจจัย เช่น งบประมาณไม่พอ ครูไม่พอ และวัสดุอุปกรณ์ไม่พอ แทบไม่ได้ยกประเด็นปัญหากระบวนการ (คือการบริหารและการจัดการเรียนการสอน) และปัญหาผลผลิต (คือผู้เรียน) มักจะปกป้องตนเองเป็นหลักในการสนทนากับผู้ที่ไม่ใช่ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยหรืออาจจะเป็นส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่นอกโรงเรียนเป็นปกติ และความสนใจด้านวิชาการมีน้อยกว่าด้านอื่น ๆ กอปรทั้งมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมากพอสมควรซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานว้าเหว่ และขาดขวัญกำลังใจ

โรงเรียนประถมศึกษาหลายแห่งมีอัตราครูต่อนักเรียนต่ำมาก เช่น ครู 11 คน ต่อนักเรียน 157 คน (สัดส่วน 1:14) แต่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 8 ในขณะที่โรงเรียนมัธยมศึกษาบางแห่งมีนักเรียนแออัด (ประมาณ 55 คน ต่อห้อง) ทำให้การจัดกิจกรรมตามแนวปฏิรูปการศึกษาเป็นไปด้วยความยากลำบาก

นอกจากนั้นปัญหาการใช้ครูอาจารย์ไปทำหน้าที่อื่น นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมีค่อนข้างมาก ทำให้กระทบกระเทือนคุณภาพนักเรียน และหลายโรงเรียนประสบปัญหาบุคลากรเกษียณก่อนอายุราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
BANSABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8) ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดี มักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสนใจงานวิชาการ และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก

9) ปัจจุบันชุมชนและสมาคมครูผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายแห่งเริ่มอยากได้แนวคิด หรือสมองจากคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน

10) สหวิทยาเขตดีเฉพาะการรับนักเรียน แต่ความร่วมมือด้านครู อาจารย์และการเรียนการสอนยังมีปัญหา

11) เพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเอง "มาก" ในเรื่อง แนวปฏิบัติในการบริหารแบบกระจายอำนาจ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น การเป็นผู้นำที่ดี และการจัดทำงบประมาณ

12) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ควรมียุทธศาสตร์เชิงเป้าหมายที่เน้นคุณภาพผู้เรียน การปรับเปลี่ยน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารโรงเรียน การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ เกณฑ์มาตรฐาน และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหาร การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเน้นการศึกษาอบรมด้วยตนเอง การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรอื่น การกำกับติดตามนิเทศและโดยการสรรหาผู้บริหารโรงเรียนแกนนำ เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายต่อไป

จารุณี มุขพรหม (2545 : 19) ได้ศึกษา ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับความมีประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับ "มาก" เกือบทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านกระบวนการ ด้านทรัพยากร ยกเว้นด้านการตัดสินใจที่มีระดับความมีประสิทธิผลของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โรงเรียนอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพก็พบว่า ระดับความมีประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับ "มาก" เกือบทุกด้านยกเว้นด้านการตัดสินใจเพียงด้านเดียวที่มีระดับความมีประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

กาญจนา พรหมวงศ์ (2546 : 26) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 5 มาตรฐาน โดยโรงเรียนมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน แผนของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียน โรงเรียนมีการบริหารเวลาให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนางานอย่างเหมาะสม มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีการดำเนินงานประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาบุคลากร และโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ ปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนพบว่าการวางแผนของโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานของโรงเรียน โรงเรียนขาดการพัฒนาการวัดผลประเมินผลตามแนวทางหลักสูตรใหม่ และขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ตรีนาถ กลิ่นชั้น (2547 : 29) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า

1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน (SBM) และผนวกระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานปกติ 1 ปีการศึกษาโดยการดำเนินการแบบทีมงาน เทคนิคเดมมิ่งและยุทธศาสตร์คลิบ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรใช้กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร การวางแผน ดำเนินการประเมินผล ปรับปรุงงานและรายงานโดยคณะกรรมการที่ชุมชนมีส่วนร่วมทุกโครงการทุกภาคเรียน และตลอดปีการศึกษา

2) ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 2 แห่ง คือ

2.1) ภาวะผู้นำ ที่ซื่อสัตย์ ขยัน มุ่งอนาคต เสียสละ กล้าตัดสินใจ ติดตามงาน และพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2) ประสานสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และการใช้การเมืองเพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาโรงเรียน

2.3) วิธีการอบรมและการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและลักษณะของครู ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานและการประสบความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียน

2.4) วิธีการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพโรงเรียนต้องเป็นการทำงานเป็นทีมและปรับปรุงงานตลอดเวลาและทุกขั้นตอนโดยมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 35) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่าประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพคือ

1) ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ชุมชน ท้องถิ่นและองค์กรอื่นๆ

2) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง บุคลากรและชุมชน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัยพยาบาล โรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านงานบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านประกันคุณภาพการศึกษา รูปแบบในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีรูปแบบในการบริหารสถานศึกษาของตน เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุมนา พุ่มประพาฬ (2550 : 95) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กรอบงาน 8 กลุ่มงานและภาระงานสำคัญ 85 งาน 2) ผลการสร้างรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 8 กลุ่มงาน 37 ภาระงาน 23 งาน 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในภาพรวมของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านประโยชน์ต่อผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจมากกว่าด้านอื่น 4) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.71 – 1.00 ทุก ๆ ด้าน

สวัสดิ์ เวียงอินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นต่อบทบาทในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” การแสดงบทบาทในการปฏิรูปในกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้ดังนี้ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการใช้ภาวะผู้นำและการจูงใจ ด้านการจัดปัจจัยเกื้อหนุนเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านการประกันคุณภาพภายใน ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการตามลำดับ

**2. งานวิจัยต่างประเทศ**

กู๊ดฮาร์ท (Goodhart. 1991) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนในด้านผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ ความสำเร็จในโรงเรียนและประสิทธิภาพของการวัดผล พบว่า ความเป็นผู้นำในการจัดองค์กรของผู้บริหาร ความมีคุณธรรมจริยธรรมของครูปฏิบัติการสอน และความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน

บราวน์ (Brown. 1998 :) ทำการวิเคราะห์การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียน และที่มาจากชุมชน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือ หรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยศึกษาใน 4 วิธี คือ 1) ภาวะผู้นำในโรงเรียน 2) บรรยากาศในโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 4) การ มีส่วนร่วมของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) การสัมภาษณ์ กลุ่ม และ 3) กลุ่มโรงเรียน (แบ่งตามช่วงเวลาที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) 4) จำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ และ 5) จำนวนปีที่ร่วมมือกับเขตพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวแปรกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบทบาท พบว่า มีการปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

กับภาวะผู้นำของโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) แม้การรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ จะแตกต่างกันในบางด้านแต่แบบแผน (Pattern) ของบทบาทและกลุ่มโรงเรียนก็สอดคล้องกัน 3) การรับรู้ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามจำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ 4) ตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือไม่แสดงนัยสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์

สแตร็ค (Strack. 2001 ) ศึกษาการริเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน Rock Prairie ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาตั้งใหม่ในเขตพื้นที่การศึกษาคอลเลจ สเตชั่น (College Station) รัฐเท็กซัส เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานของโรงเรียนใน 3 ด้าน คือด้านบุคลากรด้านผู้ปกครองและด้านนักเรียน โดยศึกษาการปฏิบัติงานของโรงเรียนเกี่ยวกับ 1)งบประมาณ 2) การคัดเลือกบุคลากร 3) ขวัญและกำลังใจของครู และ 4) การบริหารจัดการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูและผู้ปกครองมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันโดยเฉพาะในแง่ภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับการมีส่วนร่วมของครูสูงขึ้น ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น 3) การที่ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจมากขึ้นและการที่ความเชี่ยวชาญของครูถูกใช้ไปในทางบวกมากขึ้น ทำให้ความเป็นวิชาชีพของครูสูงขึ้น และความต้องการของโรงเรียนได้รับการกล่าวถึง มากขึ้น 4) การที่ผู้ปกครองกลายมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารโรงเรียนรูปแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีช่องทางในการให้ความร่วมมือมากขึ้น 5) แม้การบริหารแบบนี้จะทำให้ครูมีความเป็นนักวิชาชีพสูงขึ้นด้วยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่นักเรียนก็ยังคงเป็นกลุ่มแรก ที่ได้รับประโยชน์ กล่าวคือ บรรยากาศทางบวกในโรงเรียน ความสามัคคีของครูและความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องของผู้ปกครองนำพาไปสู่การสอนที่มีประสิทธิผล 6) การมีส่วนร่วมของครูในการคัดสรรบุคลากร กระบวนการงบประมาณ และกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มาก

วิลเลียม (Williams. 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งหมายเพื่อสนองมุมมองด้านภาวะผู้นำและการประเมินแก่นักปฏิบัติ และเพื่อศึกษาคุณภาพและกรอบของภาวะผู้นำที่หลากหลาย ตามที่อ้างไว้ในวรรณกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาบทบาทของการประเมินและความสัมพันธ์ของการประเมินกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มโรงเรียน จำนวน 3 กลุ่ม ในตำบลต่างกัน 3 ตำบล ในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

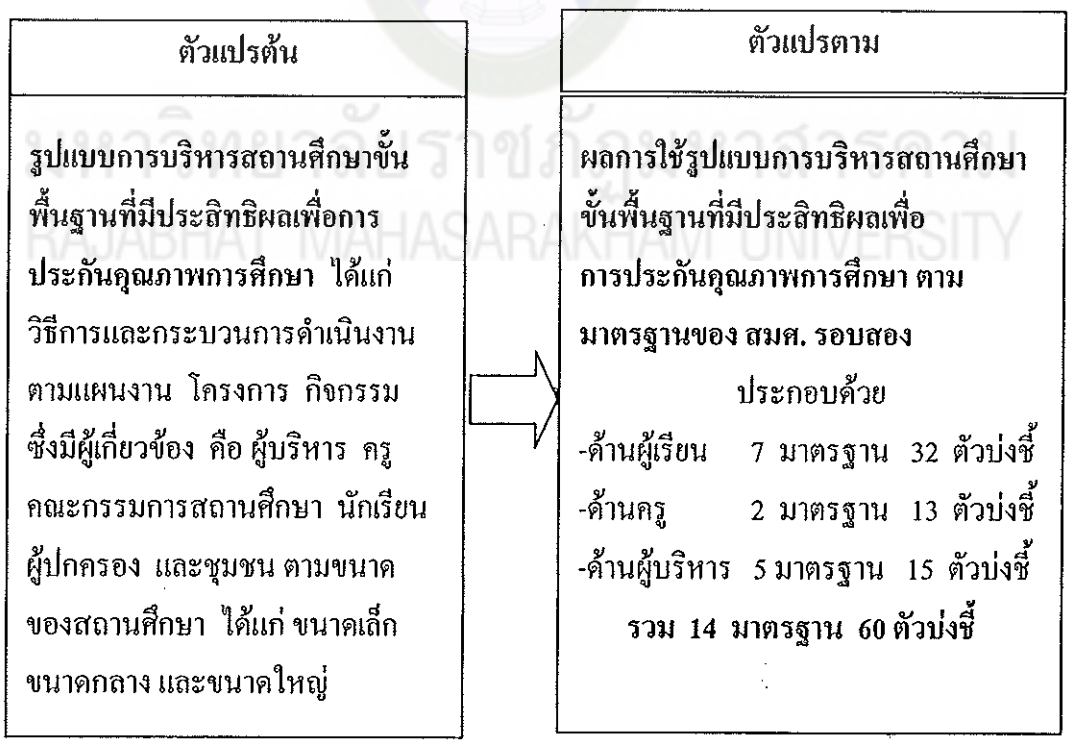
โดยใช้ข้อมูลแบบสามเส้าจากการสำรวจ การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียน และระดับกลุ่มโรงเรียนได้รับการขอร้องให้ร่วมในการสำรวจแบบอาสาสมัคร ผู้บริหารระดับกลุ่มโรงเรียนเข้าการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนได้รับการสุ่มเลือกให้ร่วมในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผลการ ศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างการมีคุณภาพของภาวะผู้นำในกระบวนการประเมินกับประสิทธิผล ของกระบวนการประเมินตามที่รับรู้ การศึกษามุ่งเน้นจำเพาะเรื่อง เนื้อหาของกระบวนการประเมิน ผู้บริหารเห็นพ้องกับคุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างในการวิจัยครั้งนี้ว่ามีความสัมพันธ์ ต่อภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อมูลเชิงคุณภาพเสนอแนะ ในระดับน้อยว่า คุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างว่ามีความสำคัญที่สุดนั้นมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของกลุ่มโรงเรียน ที่มีส่วนร่วมครั้งนี้ ผู้บริหารรู้สึกว่ากระบวนการประเมินได้ออกแบบเกี่ยวกับกรอบภาวะผู้นำ เช่น กรอบภาวะผู้นำที่ศูนย์ ISLLC ได้พัฒนาขึ้นนั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและการสอน การร่วมมือกันปฏิบัติ การจัดการ บริบททางการเมือง ทางสังคม และจริยธรรมเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ในกระบวนการประเมินและเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้านการบริหาร ข้อมูลเชิงปริมาณก็ให้สารสนเทศเกี่ยวกับทักษะ การประเมินที่ได้จากกระบวนการ ผู้บริหารรู้สึกว่าบทสนทนาที่กำลังดำเนินอยู่และความสัมพันธ์กับผู้นิเทศของตนที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดนั้น เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการประเมิน ผู้บริหารกล่าวด้วยว่าเพื่อนสอนเพื่อน และการสะท้อนตนเองจะเป็นความคิดที่ผู้บริหารอยากจะทำการศึกษาต่อไปเพื่อรวมไว้ในข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล และผู้บริหารกลุ่มโรงเรียน ที่ต้องการนำกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิผลไปใช้ซึ่งส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ

สโลน (Sloan. 2002) ได้ศึกษารูปแบบสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในวิทยาลัยชุมชนที่ยอมรับไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะกล่าวถึงความซับซ้อนของภาวะผู้นำและของสถานการณ์ภาวะผู้นำในวิทยาลัยการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้จึงได้พิจารณาเกณฑ์ต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งได้แก่ สถานการณ์ของภาวะผู้นำและตัวแปร แทรกแซงที่ส่งผลต่อสถานการณ์ของภาวะผู้นำ รวมทั้งลักษณะของบุคลิกภาพรูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบของทีมประธานและผู้นำอาวุโสอื่น ๆ การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโครงสร้างทางทฤษฎีของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในวิทยาลัยชุมชนที่ได้รับเอาหรือต้องการรับเอาหลักการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สถาบันสองแห่งได้รับการระบุว่าประสบความสำเร็จตามการประเมินระดับนำเกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางการปฏิบัติของมัลคอล์ม บอลดริดจ์ไปใช้ แบบสอบถามบุคลิกภาพทางอาชีพได้นำไปใช้เพื่อกำหนดลักษณะบุคลิกภาพที่วิกฤต ประเภทของทีม และรูปแบบของภาวะผู้นำของประธานและสมาชิกอาวุโสของทีมและได้ใช้แบบสอบถาม รายงานของสถาบันและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้เข้าใจการปฏิบัติของภาวะผู้นำของซีอีโอ และเพื่อสำรวจโครงสร้างขององค์กร ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมจำนวนมากที่มีความสำคัญต่อการนำไปปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องไปใช้แล้วประสบความสำเร็จถึงแม้ว่าการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องสามารถจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายแต่การนำไปใช้จำเป็นต้อง มีข้อผูกพันในระยะยาวมากถึง 10 – 15 ปี ประธานควรจะมอบอำนาจให้ผู้อื่นและควรจะรวมแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้ตามใช้อิทธิพลร่วมกันเข้าไว้ด้วยทีมต่างๆ ที่มีหน้าที่ร่วมกันและโครงสร้างของงานตามแนวนอนควรจะได้รับการพัฒนาสภาพแวดล้อมของการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relations-orientated leadership)

## กรอบแนวคิดการวิจัย




**แผนภูมิที่ 5** กรอบแนวคิดการวิจัย