

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ดังที่จะเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา

- 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา
- 1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
- 1.4 แนวคิดหลักของการบริหารสถานศึกษา

2. แนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพ

- 2.1 การบริหารงานโดยใช้วงจรคุณภาพ
- 2.2 กิจกรรมการบริหารคุณภาพ (Quality Control Circle)
- 2.3 การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)
- 2.4 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives)
- 2.5 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

3. พฤติกรรมการบริหารงานตามวงจรเคมีงของผู้บริหารสถานศึกษา

- 3.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร
- 3.2 พฤติกรรมการบริหาร
- 3.3 พฤติกรรมด้านการวางแผน
- 3.4 พฤติกรรมด้านการดำเนินงาน
- 3.5 พฤติกรรมด้านการตรวจสอบ
- 3.6 พฤติกรรมด้านการปรับปรุงแก้ไข

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นักการภารโรง ในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างประหยัด และเกิดประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้หลายท่าน ดังนี้

กัญญา สาทร (2536 : 2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาเด็ก เยาวชนประชาชน หรือสมาชิกของสังคม ในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม หรือคุณธรรมทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นแบบแผนทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา

กิติมา ปรีดีดิถ (2540 : 4) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พิทักษ์ จอมเมือง (2541 : 9) การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหารโรงเรียน บริหารงานตามภารกิจทั้งหมดงาน คือ งานวิชาการ งานธุรการการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า เป็นการดำเนินงานตามขอบข่ายงานใน 7 งาน คือ การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานสถานศึกษากับชุมชน และงานอาคารสถานที่

กำพล แสนบุญเรือง (2542 : 17) การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อการบริหารและพัฒนาทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยอาศัยหลักสูตรเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหลักของการหลักสูตร โดยไม่หวังผลกำไรที่เป็นสิ่งของ แต่มุ่งการพัฒนาคนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

นิพนธ์ กิณาวงศ์ (2543 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน ว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มที่เรียกว่า ผู้บริหาร

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารงานในขอบข่ายของหน่วยงานหนึ่ง ๆ ที่คณะบุคคลร่วมมือดำเนินการในการจัดการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการได้พัฒนา ในด้านต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา

หากจะบริหารสถานศึกษาให้เกิดผลดีนั้น สิ่งสำคัญประการแรก ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบอย่างใกล้ชิดและโดยตรงกับการจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานทุกระดับ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทราบและตระหนักในความรับผิดชอบตามบทบาท และหน้าที่ของตน กล่าวคือ ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขั้นต้นจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ขอบข่าย และความสำคัญของการบริหารโรงเรียนอย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 29)

การบริหารโรงเรียนมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้งานต่าง ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปโดยเรียบร้อย
2. เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน
4. เพื่อให้งานต่าง ๆ ของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย
5. เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับสูง
6. เพื่อเตรียมความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดใหม่ในการจัดการศึกษา

1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ปวงชน มีขอบข่ายการบริหารงานครอบคลุมภาระงาน 4 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 13 – 16)

1.3.1 ด้านวิชาการ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

- 3) การนิเทศการศึกษา
- 4) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 7) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 8) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา
- 10) การแนะแนวการศึกษา
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย

องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.3.2 ด้านงบประมาณ

- 1) การบริหารการเงิน
- 2) การบริหารบัญชี
- 3) การจัดสรรงบประมาณ
- 4) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ

ผลการดำเนินงาน

- 5) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 6) การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ
- 7) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

1.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) วินัยและการรักษาวินัย
- 2) การออกจากราชการ
- 3) การวางแผนอัตรากำลัง
- 4) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

1.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล

ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- 3) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4) การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- 5) การรับนักเรียน
- 6) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและ

บริหารทั่วไป

- 7) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
- 8) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบ

และตามอัธยาศัย

- 9) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 10) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 11) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 12) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 13) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 14) งานบริการสาธารณะ
- 15) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 16) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 18) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องดำเนินการครอบคลุมทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป โดยต้องยึดถือว่า งานวิชาการ คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ อีกทั้ง 3 งานนั้นเป็นงานสนับสนุนให้ภารกิจหลักหรืองานหลักบรรลุเป้าหมายและในการบริหารโรงเรียนนั้นจะต้องเป็นการบริหารโดยมุ่งประโยชน์ต่อนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องรู้จักใช้แนวทางและเทคนิควิธีต่าง ๆ ประกอบกัน เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความชำนาญในทักษะ

พื้นฐาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

1.4 แนวคิดหลักในการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดเป็นกรอบสำคัญของการดำเนินการ การบริหารงาน โรงเรียนก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจแนวคิดในการบริหารโรงเรียนเพื่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างตรงเป้าหมายไม่เสียเวลาและไม่เสียทรัพยากรต่าง ๆ โดยเปล่าประโยชน์ แนวคิด หลักการ ในการบริหารโรงเรียนที่สำคัญมีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 : 1 – 2)

1.4.1 โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นหน่วยงานปฏิบัติ และผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดก็ได้จากผลการปฏิบัติ

1.4.2 ภารกิจของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือมีคุณภาพทั้งทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสุขภาพอนามัยที่ดี

1.4.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพประถมศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

1.4.4 การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดีและมีคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่มีความสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการเรียนการสอนจนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

1.4.5 งานบริหารโรงเรียนมีหลายงาน แต่จะครอบคลุมทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.4.6 ในบรรดางานทั้ง 6 นั้น งานวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานเสริมและสนับสนุนให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

1.4.7 ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

1.4.8 ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนที่สำคัญ ๆ มี 4 อย่าง คือ บุคลากร

การเงินวัสดุอุปกรณ์และระบบการจัดการ และถือว่าทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

1.4.9 การบริหารงานทั้ง 6 งาน ของโรงเรียนจะดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
- 2) การวางแผน
- 3) การดำเนินการตามแผน
- 4) การประเมินผล

1.4.10 ทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะในด้านเทคนิควิธี ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในด้านใดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับและประมาณของงานในหน้าที่เป็นสำคัญ

1.4.11 การบริหารงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ยึดภารกิจหรือวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนเป็นสำคัญ นั่นคือคุณภาพของนักเรียนที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร กิจกรรมใดที่โรงเรียนจัดขึ้นจะต้องมุ่งประโยชน์ที่เกิดกับตัวนักเรียนเป็นสำคัญ
 - 2) การที่โรงเรียนจะบรรลุภารกิจหลักได้ดั่งนั้นต้องอาศัยการวางแผนการบริหารที่เป็นระบบและการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การวางแผนการบริหารที่ดีย่อมหมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ไปแล้วครึ่งหนึ่ง
 - 3) การวางแผนการบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมงานบริหารของโรงเรียนทั้ง 6 งานที่กล่าวมาแล้ว โดยยึดงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นงานที่สนับสนุนให้งานวิชาการบรรลุจุดมุ่งหมายให้ดียิ่งขึ้น
 - 4) การดำเนินงานแต่ละงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้ใช้กระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผนและการประเมิน
- ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวจะเป็นไปด้วยดี จะต้องอาศัย
- (1) คุณธรรมที่ดีและการเป็นผู้นำของผู้บริหาร
 - (2) บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของ

กระบวนการบริหาร นั่นคือ การใช้กระบวนการกลุ่มในการบริหาร

(3) การใช้เทคนิคการนิเทศ การควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลอย่างเหมาะสมของผู้บริหาร

(4) การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

(5) มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน

(6) การใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียน

(7) เทคนิคการนำการประชุม

(8) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(9) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารโดยยึดเป้าหมาย คือ คุณภาพการศึกษาของนักเรียนและงานวิชาการเป็นหลัก ซึ่งจะต้องมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ การวางแผน การดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ การนิเทศติดตามควบคุมกำกับ และการประเมินผลแผนทุกขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นผู้นำและรู้จักใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน

2. แนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพ

การบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารทุกคนย่อมปรารถนาที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพของการจัดการศึกษาเป็นประการสำคัญ ผู้บริหารจะต้องทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังสมองและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การซึ่งในการบริหารโรงเรียนหรือกิจการอื่นใด บุคลากรในองค์กรนั้นๆ มีความรู้ประสบการณ์และภูมิหลังที่แตกต่างกัน การจะดึงความสามารถของ “คน” แต่ละคน แต่ละกลุ่มออกมาใช้นั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งไม่เกินความสามารถของผู้บริหารที่จะดึงความสามารถของเขามาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

ผู้บริหารการศึกษาสามารถใช้วิธีการต่างๆ หลายวิธีในการบริหารโรงเรียน ให้บรรลุตามความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือที่เรียกกันว่า Quality Control Circle (ใช้ชื่อย่อว่า QCC) เป็นหลักการสำคัญอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารได้เป็นอย่างดี

2.1 การบริหารงานโดยใช้วงจรคุณภาพ

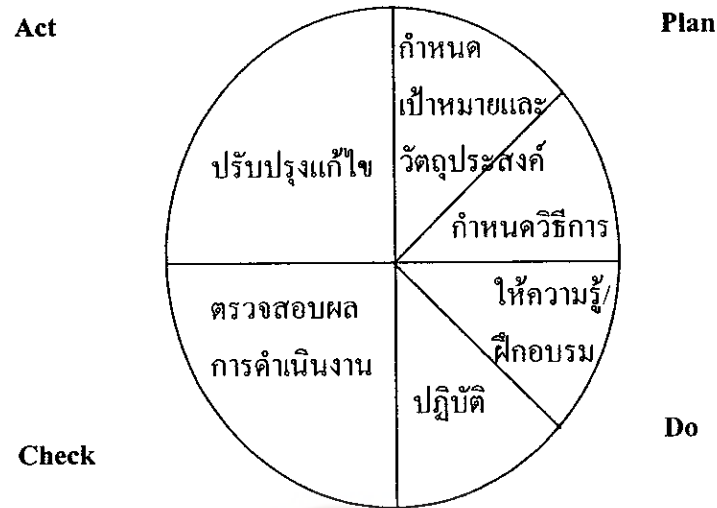
ในส่วนของวงจรคุณภาพจะนำเสนอ แนวคิด ความหมาย และการนำวงจรคุณภาพไปใช้ ที่มาของวงจรคุณภาพ หรือ วัฏจักร PDCA สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 187 – 190) เสนอแนวคิดไว้สรุปได้ดังนี้

แนวคิดของวัฏจักร PDCA นี้ ดร.วอร์ทเตอร์ ชิวฮาร์ท เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรก ในปี ค.ศ. 1933 และ ดร.เอ็ดวาร์ด เดมมิง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ในชื่อ วัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Cycle : PDCA) หรือวัฏจักรแห่งการบริหารคุณภาพ ศ.ดร.ฮิโตชิ คูเม กล่าวว่า จุดหมายที่แท้จริงของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ นั้นมิใช่เพียงแต่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐาน ให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และอย่างมีการวางแผน PDCA ที่มีวนได้สูงขึ้นเรื่อยๆ และในเรื่องเดียวกัน

อิชิคาวา (Ishikawa, K, 1985 : 1) ได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพไว้ดังนี้ วงจรคุณภาพนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อว่า วงจรควบคุมคุณภาพ หรือวงจร PDCA ซึ่ง อิชิคาวาได้อธิบายขั้นตอน 4 ขั้นของเดมมิง เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมาย และจุดประสงค์
2. กำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ให้ความรู้ในการดำเนินงานหรือฝึกอบรม
4. ลงมือปฏิบัติ
5. ตรวจสอบผลการดำเนินงาน
6. ปรับปรุงแก้ไข

โดยแสดงให้เห็นดังแผนภูมิต่อไปนี้



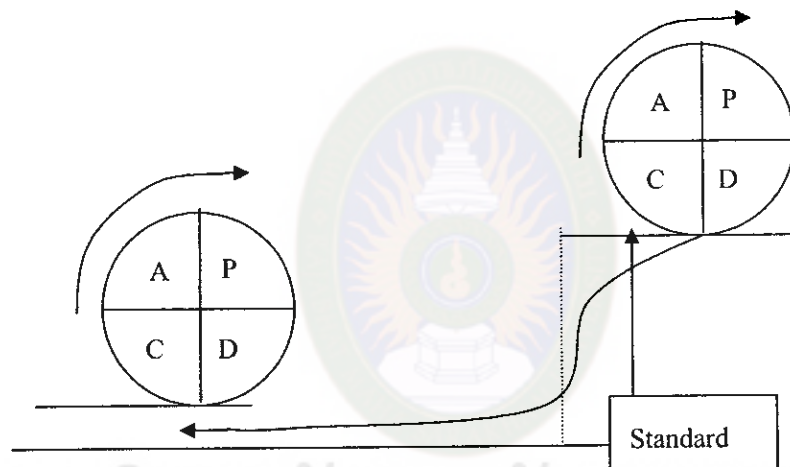
แผนภูมิที่ 2 วงจรคุณภาพของอชิคาวา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ สรุปได้ว่า วงจรคุณภาพ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) การปรับปรุง (Action) การนำวงจรคุณภาพมาปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอนจะทำให้องค์กรมีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

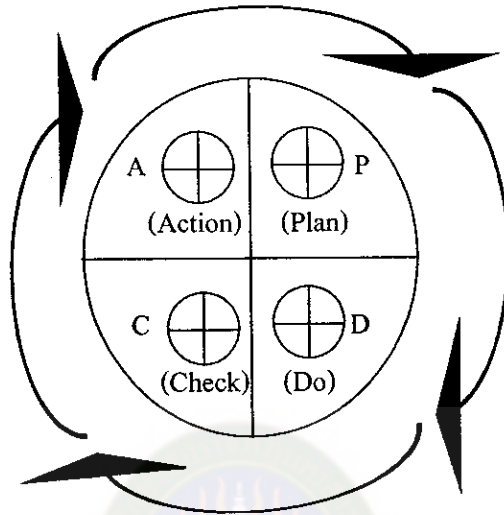
สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : 82) ได้นำเสนอรูปแบบ และกระบวนการขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

กระบวนการแก้ไขปัญหามีระบบ (Problem Solving) เป็นกระบวนการที่ ดำเนินตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีขั้นตอนดังนี้ วางแผน (Plan) ประกอบด้วย 1) ค้นหา ปัญหา 2) วิเคราะห์สถานะปัจจุบัน 3) กำหนดเป้าหมาย และ 4) วางแผนแก้ไข ปฏิบัติ (Do) ดำเนินการแก้ไข ตรวจสอบ (Check) ติดตามประเมินผลและกำหนดมาตรฐาน (Action) หรือสรุปปัญหาที่ยังเหลืออยู่และเริ่มกระบวนการแก้ไขใหม่ กระบวนการดังกล่าว สรุปเป็นแผนภาพดังนี้

1) ค้นหาปัญหา	Plan
2) วิเคราะห์สถานะปัจจุบัน	
3) กำหนดเป้าหมาย	
4) วางแผนแก้ไข	
5) ดำเนินการแก้ไข	Do
6) กำหนดเป้าหมาย	Check
7) กำหนดมาตรฐาน	Action
8) สรุปปัญหาที่ยังเหลืออยู่และเริ่มกระบวนการแก้ไขใหม่	



ความหมายของวงจรคุณภาพ Paul Arveson (1998 : 1) และหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2540 : 83 – 84) กล่าวถึง ความหมายของขั้นตอนในวงจรคุณภาพ สรุปได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 วงจรคุณภาพ PDCA

วงจรคุณภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. Plan หมายถึง การวางแผนแก้ปัญหา
2. Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติ
3. Check หมายถึง การตรวจสอบ
4. Action หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข

1. การวางแผนแก้ปัญหา (Plan ใช้ตัวย่อว่า P)

การวางแผนแก้ปัญหา คือ ขั้นตอนที่กลุ่มวิชาชีพจะต้องร่วมกันวางแผนในการสำรวจค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์พิจารณาหัวข้อเรื่องมากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนำไปสำรวจสภาพปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์สาเหตุในการวางแผนแก้ปัญหาตามวิธีที่กลุ่มกำหนด สำหรับขั้นตอนในการกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาการกำหนดหัวข้อเรื่อง การวิเคราะห์สาเหตุ ตลอดจนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา สมาชิกควรใช้วิธีทางสถิติ ในการควบคุมคุณภาพร่วมกับวิธีการระดมสมองให้สมาชิกเสนอแนวความคิดเห็นใหม่ๆ โดยใช้คำถาม 5W 2H คือ อะไร ทำไม ที่ไหน เมื่อไร ใคร อย่างไร และเท่าไร ก็จะทำให้มีทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจนขึ้น

2. การลงมือปฏิบัติ (Do ใช้ตัวย่อว่า D)

การลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่กลุ่มจะต้องดำเนินการแก้ปัญหา ตามบทบาทหน้าที่วิธีการแก้ปัญหา และระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผน โดยพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 ให้ความรู้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2.2 ประชุมชี้แจงเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้แผน และให้ข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินการ

- 2.3 พิจารณาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง
- 2.4 มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้หลักสถิติ

3. การตรวจสอบผล (Check ใช้ตัวย่อว่า C)

การตรวจสอบผลเป็นขั้นตอนที่กลุ่มจะต้องสำรวจและประเมินผล การแก้ไข ปัญหาแต่ละสาเหตุและวิธีการที่ได้ลงมือปฏิบัติ มีการแสดงความก้าวหน้าของการแก้ปัญหา โดยเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการแก้ปัญหา ตลอดจนตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายซึ่งผลการตรวจสอบนำไปสู่การแก้ไข ปรับปรุงคุณภาพ โดยพิจารณาการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- 3.1 เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่
- 3.2 การตรวจสอบผลกระทบ ผลข้างเคียงและผลย้อนกลับ
- 3.3 ผลสรุปสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้หรือไม่
- 3.4 ผลสรุปมีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่
- 3.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติมีผลต่อเนื่องในขั้นการปฏิบัติหรือไม่

4. การปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐานและถือปฏิบัติ (Action ใช้ตัวย่อว่า A)

การปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐาน และถือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่นำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป และเพื่อขจัดปัญหาใหม่ให้เกิดขึ้นซ้ำซากอีก สำหรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ถ้าผลการสำรวจไม่ได้ตามเป้าหมาย ให้เริ่มต้นที่ Plan Do Check ใหม่โดยมีข้อสังเกตในประเด็นดังนี้

- 4.1 เราควรดำเนินการตามกระบวนการนี้ต่อไปหรือไม่
- 4.2 ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่
- 4.3 ต้องการข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่

4.4 กรณีลงมือปฏิบัติและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สามารถนำมาเป็นมาตรฐานมรการดำเนินงานและใช้งาน ได้หรือไม่

4.5 นำไปพัฒนาปรับปรุงได้หรือไม่

การนำวงจรคุณภาพไปใช้ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบในเรื่องของการนำวงจรคุณภาพไปใช้ สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 189) ได้เสนอแนวคิด สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ แผนที่ดีควรมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (realistic)
2. สามารถเข้าใจได้ (understandable)
3. สามารถวัดได้ (measurable)
4. สามารถปฏิบัติได้ (behavioral)
5. สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (achievable)

การวางแผนที่ดีควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตปัญหาให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน

และถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติ (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ

1. การวางแผนกำหนดการ
 - 1.1 การแยกกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ
 - 1.2 กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง
 - 1.3 การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ
2. การจัดการแบบเมทริกซ์ (Matrix Management) การจัดการแบบนี้สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน
 - 3.1 ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ
 - 3.2 ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลพินิจที่เหมาะสม

3.3 พัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. การทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวน และคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนได้
4. การรายงานจะเสนอผลการประเมินทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว

4.1 รายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์

4.2 รายงานแบบอย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Action) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐานให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาดตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบ

1. ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ
2. ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรฐานดังต่อไปนี้

1. การย้ายโยบาย
2. การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน
3. การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) เป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากการวางแผน โดยมี การมอบหมายผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน เวลา และภารกิจของแต่ละส่วน งาน โดยมีการนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม เพื่อให้งานเป็นตามที่กำหนด

3. การตรวจสอบประเมินผล (Check) เป็นการประเมินผลการดำเนินงาน ในเวลา หนึ่ง ว่างานสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เคนด้อยเพียงใด ถ้าเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวัง เอาไว้กับสิ่งที่ทำได้จริง การประเมินผลในขั้นตอนนี้เพื่อต้องการทราบสภาพ การดำเนินงาน จริงว่าเป็นเช่นไร จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

4. การปรับปรุงงาน (Act) เป็นการนำเสนอผลจากการประเมินมาปรับปรุง พัฒนาต่อไป เช่น ถ้าผลการปฏิบัติในห้วงเวลาที่ผ่านมายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง เอาไว้ ก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสม หรือถ้าผลการปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมายแล้ว ในการดำเนินการต่อไปจะได้ปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ เป็นต้น

การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ จะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อปฏิบัติขั้นที่ 1 แล้วก็ปฏิบัติต่อในขั้นที่ 2 , 3 และ 4 ตามลำดับ เมื่อเสร็จขั้นที่ 4 ก็กลับมาเริ่มต้นขั้นที่ 1 ในรอบ ต่อไป วนเวียนอยู่เช่นนี้

กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2546 : 1) ได้กล่าวถึง วงจรคุณภาพ ไว้ว่า เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการ ดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง การดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ย่อมส่งผล ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้นตลอด ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน หมายรวมถึงการกำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ในการวางแผนจะต้อง ทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทว่าทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือ เกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกันด้วย ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไป ตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใด ๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นการประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า ด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก อาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่กำหนดไว้ และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นต่อไป

การตรวจสอบ เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากในการดำเนินการใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้เกิดการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามตรวจสอบและประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงานเพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป ในการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องตรวจสอบด้วยการปฏิบัติที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของงาน

การปรับปรุงแก้ไข เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นคว้าหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพในรอบใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย

การบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กสุด คือ การปฏิบัติงานประจำวันของบุคคลคนหนึ่ง จนถึง โครงการในระดับใหญ่ที่ต้องใช้กำลังคนและเงินงบประมาณจำนวนมาก ย่อมมีวงจรคุณภาพเกิดขึ้นเสมอ โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่ครบวงจรบ้าง ไม่ครบวงจรบ้าง แตกต่างกันตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในแต่ละองค์กรจะมีวงจรคุณภาพอยู่หลาย ๆ วง วงใหญ่ที่สุด คือ วงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่ที่สุดนี้อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผล การจะผลักดันให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติโดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร

แผนการปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจรคุณภาพของหน่วยงานขึ้นใหม่ หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก ก็ต้องแบ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เกิดวงจรคุณภาพเพิ่มขึ้นอีกหลาย ๆ วง โดยมีการเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ขององค์กรนั้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับเปลี่ยนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริง และทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วงจรคุณภาพ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพในการทำงานที่เป็นระบบประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Action) นำมาใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การนำวงจรคุณภาพมาปฏิบัติควรปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอน จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2 กิจกรรมการบริหารคุณภาพ (Quality Control Circle)

ความหมายของ QC Circle

ความหมายของ QC Circle หรือ “กลุ่มคุณภาพ” นั้น สมยศ นาวิการ ได้อธิบายไว้ว่า QC คือ กลุ่มพนักงานขนาดเล็กที่ทำงานอย่างเดียวกันหรือเกี่ยวพันกัน พบกันเป็นประจำเพื่อระบบปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาทางการผลิตและคุณภาพของสินค้า ตลอดจนปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปให้ดีขึ้น กลุ่มก่อนข้างจะเป็นอิสระ ดีที่สุดมีประมาณ 10 คน ที่นำโดยหัวหน้างานหรือคนอาวุโส คนงานเหล่านี้มีขอบเขตของความรับผิดชอบร่วมกันจะพบกันสัปดาห์ละครั้ง เพื่ออภิปราย วิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

สำหรับ กล้าหาญ วรพุทธพร (2526 : 22 – 23) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ QCC ไว้ว่า กลุ่ม (สร้าง) คุณภาพ คือ คนกลุ่มน้อย ณ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน รวมตัวกัน โดยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานโดยตนเองอย่างอิสระ ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อนโยบายหลักขององค์กร (โรงเรียนวิสาหกิจ ฯลฯ)

QC Circle จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะและคุณสมบัติ 10 ประการ
ดังต่อไปนี้

1. คนกลุ่มน้อย
2. ดำเนินกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพ
3. โดยตนเองอย่างอิสระ
4. ณ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน
5. สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมทุกคน
6. อย่างต่อเนื่อง
7. ดูแลควบคุมและปรับปรุงสถานที่ที่ตนปฏิบัติงานอยู่
8. โดยใช้วิธีการ QC (Quality Control)
9. พัฒนาตนเองและพัฒนาาร่วมกัน
10. โดยถือว่ากิจกรรมควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท (โรงเรียน ฯลฯ)

อันหนึ่งอันเดียวกัน

จุดมุ่งหมายหลักของกลุ่มคุณภาพ

จุดมุ่งหมายของกลุ่มคุณภาพ ตั้งแต่ตอนแรกเริ่มซึ่งมีการบริหารงาน
แบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมงาน และสร้างภาวะผู้นำ
ให้แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (หัวหน้ากลุ่ม QC) โดยให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
2. เพื่อให้สมาชิกทุกคนให้เข้าร่วมกิจกรรม เพิ่มความสามารถ
ในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นสื่อกลาง อีกทั้งเพื่อให้ปลูกฝังความสำนึก
ในเรื่องคุณภาพการทำงาน ปัญหาของงานและการแก้ไขปรับปรุงงาน
3. เพื่อให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยส่วนรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
และเพื่อความสำเร็จของงาน โดยส่วนรวมขององค์กร

จุดมุ่งหมายและเป้าหมายทั่วไปของกลุ่มคุณภาพ

จุดประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) นั้นมีมากมายหลาย
ประการ หากพิจารณากันอย่างกว้าง ๆ แล้ว นับว่าเป็นจุดประสงค์ที่จะช่วยให้บริหารองค์การ
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดร.นิพนธ์ ไทยพานิช สรุปว่า จุดประสงค์ที่เด่น ๆ มี 10 ประการ
ดังนี้

1. เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก (เพื่อนร่วมงาน) โดยใช้วิธีการง่าย ๆ ตามแนวคิดของกลุ่ม QC Circle ที่ไม่ขัดกับนโยบายขององค์กร
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน ณ ที่ทำงานนั้น ๆ โดยอาศัยการสร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานช่วยกันคิดช่วยกันทำอย่างจริงจัง
3. เพื่อเพิ่มขวัญและวินัย บรรยากาศที่น่าสนุกและปลอดภัย โดยอาศัยกิจกรรม QC Circle เป็นสื่อกลาง
4. เพื่อให้มีการยึดหลักการบนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือความเป็นคน อันจะทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรบรรลุได้
5. เพื่อสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน โดยการแบ่งกันรับภาระและหน้าที่ความรับผิดชอบทั่วหน้า จนเกิดเป็นการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างถ้วนทั่วและทุกคนด้วย
6. เพื่อหยุดยั้งมิให้ปัญหาที่แก้ไขหรือคลี่คลายแล้วเกิดขึ้น ได้อีก โดยการวางมาตรฐานวิธีการตรวจสอบ วิธีการบริหารและการทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา
7. เพื่อให้ผู้นำกลุ่ม และสมาชิกลูกทีม เพิ่มพูนขีดความสามารถในตนเองมากยิ่งขึ้น
8. เพื่อให้เกิดจิตสำนึกเรื่องปัญหาและการแก้ไขเรื่องคุณภาพและความปลอดภัย
9. เพื่อสร้างภาวะสร้างสรรค์ (Creativity) ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในสถานที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ
10. เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดี โดยมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อกัน จนเกิดความเข้าใจเห็นอกเห็นใจกัน

การสร้างกลุ่มคุณภาพในโรงเรียน

กลุ่มคุณภาพ (QC Circle) คือ กลุ่มเล็ก ๆ ของผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน ที่อยู่ในหน่วยงานย่อยเดียวกัน รวมกันเป็นกลุ่มประมาณ 3 – 15 คน (ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพสูงจำนวนไม่เกิน 10 คน) เพื่อทำกิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพควบคู่กับงานประจำ

ระบบ QCC จัดเป็นกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ การสร้างกลุ่มช่วยกันด้วยความสมัครใจ การจัดกลุ่มในระดับพื้นฐานจึงเป็นหลักสำคัญ กลุ่มดังกล่าวนี้เรียกว่า Circle

กิจกรรมของกลุ่มคุณภาพ

กลุ่มคุณภาพ (QCC) จะทำกิจกรรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานประจำ ลักษณะของกิจกรรมมี 4 อย่างคือ

1. การค้นหาปัญหา (คุณภาพ ประสิทธิภาพ)
2. การแก้ปัญหา
3. การปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. การเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ

กิจกรรมของกลุ่มคุณภาพ (QCC) ตามลักษณะดังกล่าวข้างต้น เป็นกิจกรรมการแก้ปัญหา และการพัฒนาคุณภาพในงานที่กลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน กระบวนการแก้ปัญหาของ QCC สรุปได้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การตั้งปัญหา

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์หาสาเหตุ

ขั้นที่ 3 การคิดหาวิธีแก้ปัญหา

ขั้นที่ 4 การวางแผนการแก้ปัญหา ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการสัมฤทธิ์เป้าหมายนี้ต้องกำหนด

เป็นตัวเลขเพื่อให้สามารถประเมินได้

2. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการแก้ปัญหา (ตลอดจน

การมอบหมายงานในการแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอน)

ขั้นที่ 5 การดำเนินการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการแก้ปัญหา

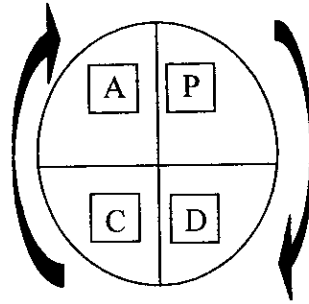
ขั้นที่ 7 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

ขั้นที่ 8 การนำผลไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 9 การเสนอผลงาน

ด๊อบบลิว. อี. เดมมิง (W.E.Demming) ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการควบคุมคุณภาพ และเป็นผู้มีบทบาทในการเผยแพร่วิชาการควบคุมคุณภาพให้กับประเทศญี่ปุ่นในสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้จัดขั้นตอนการแก้ปัญหามาตามขั้นตอนตั้งแต่ขั้นที่ 1 – 8 ตามที่กล่าวมาแล้ว โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ 4 ขั้นตอนเรียงกันเป็นวัฏจักรเรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming Cycle) ได้แก่ Plan (การวางแผน) Do (การดำเนินงานตามแผน)

Check (การตรวจสอบผลงานที่ทำ) และ Action (การปรับปรุงแก้ไข) ซึ่งเขียนเป็นแผนภาพดังนี้ (สมชาย วงศ์เกษม . 2548 : 377 – 386)



P = Planning

D = Doing

C = Checking

A = Action

แผนภูมิที่ 6 วงจรเดมมิ่ง (PDCA)

หากจะเปรียบเทียบกระบวนการแก้ปัญหาของกลุ่ม QC กับวงจรเดมมิ่ง (PDCA) แล้วอาจสรุปได้ดังนี้

- | | |
|---|---|
| P | ได้แก่
ขั้นที่ 1 การตั้งปัญหา
ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
ขั้นที่ 3 การคิดหาวิธีการแก้ปัญหา
ขั้นที่ 4 การวางแผนการแก้ปัญหา |
| D | ได้แก่
ขั้นที่ 5 การดำเนินการแก้ปัญหา |
| C | ได้แก่
ขั้นที่ 6 การประเมินผลการแก้ปัญหา |
| A | ได้แก่
ขั้นที่ 7 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการแก้ปัญหา
ขั้นที่ 8 การนำผลไปปฏิบัติ |

2.3 การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) เรียกว่า TQM มีหลักการสำคัญ คือ เน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงชีวิตการทำงาน และกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพทั้งองค์กร มีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

2.3.1 เจตจำนงอันมุ่งมั่น และความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ (Commitment)

หมายถึง องค์กรต้องผูกพันตัวเองในการปรับปรุงคุณภาพด้วยความมุ่งมั่น จริงจัง ยาวนาน และทั่วทั้งองค์กร การผูกพันในที่นี้ หมายถึง การเสียสละทรัพยากร เช่น เวลา กำลังคน และงบประมาณด้วย ทั้งนี้ โดยเริ่มต้นผู้บริหารระดับสูง ด้วยการกำหนดนโยบายมุ่งสู่คุณภาพที่ชัดเจน ชี้นำแนวคิดและสร้างบรรยากาศของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างทั่วถึง

2.3.2 ธรรมรงค์ให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จนเกิดจิตสำนึกทั่วทั้งองค์กร (Awareness) หมายถึง การถ่ายทอดนโยบายมุ่งสู่คุณภาพที่ชัดเจน ชี้แจงความจำเป็นและเจตจำนงอันแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2.3.2 ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ (Results) การตั้งเป้าหมาย คือ การกำหนดผลสำเร็จของกิจกรรมซึ่งควรจะได้

2.3.3 จัดโครงสร้างองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดสร้างองค์กรด้านการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนมีบทบาท และมีส่วนร่วมจัดหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะทำงาน และหน่วยงานแต่ละระดับ

2.3.4 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติการ เพื่อให้ระบบการพัฒนาคุณภาพปรากฏเป็นจริงในองค์กร โดยการนำเอาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 8 ประการนี้ มาแตกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติโดยระบุผู้รับผิดชอบ และเวลาที่จะดำเนินการให้สำเร็จไว้ด้วย และสามารถทำนานกันไปทั้ง 8 องค์ประกอบเลยก็ได้ แต่อาจจัดลำดับก่อนหลัง และความยากง่ายของกิจกรรม

2.3.5 ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผล (Accountability) เมื่อพนักงานมีความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแล้ว คณะทำงานพัฒนาบุคลากรจะต้องมีระบบการติดตามความก้าวหน้า ควบคุมดูแล สนับสนุนชี้วัดผลงาน และประเมินความสำเร็จ

2.3.6 แสดงความชื่นชมต่อพนักงานในความก้าวหน้า หรือความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงแสดงความชื่นชมต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน ขณะเดียวกันก็เป็นการจูงใจกระตุ้นให้พนักงานที่ยังไม่เข้าร่วม หันมาร่วม หรือสนับสนุนกิจกรรมคุณภาพด้วยความสมัครใจ

2.3.7 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบพัฒนาคุณภาพ (Renewal) ระบบพัฒนาคุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับประสบการณ์ของพนักงานที่เพิ่มพูนขึ้น ซึ่งจะทำให้ระบบการพัฒนาคุณภาพกลายเป็นวิถีชีวิต หรือวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กรในระยะยาวการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรให้ก้าวหน้า ย่อมส่งผลต่อชีวิตที่ดีของบุคคลในองค์กรทุกระดับ

2.4 การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives)

การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) เป็นแนวทางการบริหารงานที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือผลงานเป็นหลัก การบริหารตามวัตถุประสงค์เป็นระบบการบริหารระบบหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหาร สามารถเชื่อมโยงเครื่องมือและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับวัตถุประสงค์ของงาน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

2.4.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่บริหาร

2.4.2 มีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ระหว่างฝ่ายอำนวยการและฝ่ายปฏิบัติการ

2.4.3 เน้นการวัด และการควบคุม

2.4.4 ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

2.4.5 ฝ่ายอำนวยการให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มแรก

การบริหารตามวัตถุประสงค์มีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. กำหนดคุณลักษณะของงานที่มุ่งหวัง จะเป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน
3. ใช้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเครื่องนำทางในการปฏิบัติงาน

กิจกรรมของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ มี 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดรูปงาน
3. การอำนวยการ

4. การควบคุม

การบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นการบริหารที่มีการวางแผนการดำเนินงาน และการประเมินผลที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลักในการบริหาร

2.5 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าปัจจัยนำเข้ากระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม

จิระ งอกศิลป์ (2550 : 287 – 292) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที่การควบคุมทิศทางของการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน

ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร และ ทำให้แก้ปัญหา

ได้ทันทั่วทั้งที่ หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
ได้ทันที

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร (PDCA)

ได้แก่

Plan มีวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบผลสัมฤทธิ์คือ
อะไร)

Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่

Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่

Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ ขององค์กรเป็น
กรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลัก
(KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน
ตามกลยุทธ์องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)
และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผล
การปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์
หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม
โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และ
เป็นเป้าหมายที่มีรากฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น โดยเป้าหมายจะวัดได้เป็นรูปธรรม
โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
3. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน หรือ โครงการ
ต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานหลัก

4. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าจะงานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร

5. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

6. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน ในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจ เนื่องจากได้โอกาสปรับปรุงงาน และคลุกพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้น ทำให้ผู้บริการได้รับความพอใจ

3. พฤติกรรมการบริหารงานตามวงจรเดมมิงของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร ได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร และพฤติกรรมการบริหาร

3.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร

คำว่าพฤติกรรมการบริหาร (Administrative Behaviors) มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

ไซมอน (Simon, 1977 : 126 – 127) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมการบริหารไว้ว่าเป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยเน้นให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตรงตามประสงค์ขององค์กร หรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้วพฤติกรรมการบริหารเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้ร่วมงานในองค์กร

ฮอย และมิเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 166 – 400) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์ และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526 : 31 – 32) ให้ความหมายของพฤติกรรมการบริหารว่า เป็นการแสดงออกทางด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อของผู้บริหารแต่ละคน เพราะถ้าผู้บริหารมีความเชื่อมั่น หรือความคิดแบบใด ก็จะแสดงพฤติกรรมตามความเชื่อ

หรือความคิดนั้นกล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกทางด้านการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

3.2 พฤติกรรมการบริหาร

นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้เสนอหลักการ แนวคิด เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารไว้ดังนี้

สมพร แสงชัย (2537 : 3) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารประกอบด้วย การดำเนินการ 4 ประการ คือ

1. การวางแผน ถือเป็นหัวใจของการบริหาร เป็นสัญลักษณ์ของการทำงาน
2. การจัดระบบเป็นการรวบรวมทรัพยากรให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย
3. การนำ หมายถึง การประสานงาน การจูงใจ และการสนับสนุน
4. การประเมินผล หมายถึง การควบคุม การตรวจสอบ และการติดตามผล

เจริญ จันทำจีน (2539 : 10 – 14) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสดงออก และสังเกตเห็นได้ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกถึงความต้องการผลงานมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามสายการบังคับบัญชา และเน้นความสำเร็จของงานหรือสมาชิกในกลุ่ม การบริหารงานยังถือกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการดำเนินงานเป็นสำคัญ และคำว่า กิจสัมพันธ์ ให้ความหมาย ถึงคำว่ามุ่งงาน หรือมิติอื่นที่มีความหมายลักษณะเดียวกัน

2. ด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง คำว่า มิตรสัมพันธ์ หมายถึง สัมพันธภาพ หรือมุ่งคน หรือคำอื่นที่มีความหมายลักษณะเดียวกัน

วีระพล บศิริรัฐ (2543 : 7) กล่าวว่า การบริหารตามขั้นตอน PDCA เป็นวงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดย วอลเตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับแวดวงอุตสาหกรรม และต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น เมื่อ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edward Demming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรเป็นที่รู้จักในอีกชื่อว่า “ วงจรเดมมิ่ง ”

ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงการบริหาร สามารถนำไปใช้ได้กับทุกกิจกรรมของการบริหารคุณภาพ จึงทำให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำ คือ

P : Plan	= การวางแผน
D : Do	= การปฏิบัติตามแผน
C : Check	= การตรวจสอบ
A : Action	= การดำเนินการให้เหมาะสม

โดยปกติแล้วเราสามารถใช้วงจร PDCA ในสองลักษณะด้วยกัน คือ

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นกิจกรรมอะไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการเรียนหรือการทำงาน PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้านการวางแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ หลังจากนั้นจึงต่อด้วยการตรวจสอบ หรือประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ว่าผลที่ได้นั้นเป็นไปตามที่คิดมากน้อยแค่ไหน และทำที่สุดนำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อ ตามความเหมาะสม หากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ก็ได้จัดทำมาตรฐานวิธีการดำเนินการนั้นเพื่อกิจกรรมในลักษณะเดียวกันต่อไป แต่ถ้าหากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนหรือเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติก็ได้

2. เพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการระบุปัญหา และค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยการกำหนดเป็นแผน และลงมือแก้ปัญหาตามแนวทางนั้น ซึ่งในความเป็นจริงปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ อาจจะได้รับแก้ไขเยียวยาได้สำเร็จหรือไม่ สำเร็จก็ได้ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบผลลัพธ์ และการประเมินวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ๆ เป็นวิธีที่ถูกต้อง ให้นำวิธีนั้นใช้กับปัญหาในลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่หากวิธีการแก้ปัญหานั้นไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ให้ลองหาทางคิดวิธีการใหม่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 53 – 58) ได้เสนอแนวทางการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น กระบวนการบริหาร ทักษะและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในส่วนของกระบวนการบริหารนั้นประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการข้อมูลที่แสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน พิจารณาได้จากปัญหาระดับคุณภาพการศึกษา ปัญหาการบริหารโรงเรียน ปัญหาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ ปัญหาระดับคุณภาพของครูประจำการ ปัญหาสิ่งสนับสนุนบริการทางการศึกษา

2. การวางแผน หมายถึง การคิด หรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินการ หรือการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างประหยัดและได้ ประโยชน์สูงสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา การกำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติงานปีต่อไป การศึกษาข้อมูลสารสนเทศและนโยบายของโรงเรียน การกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายการกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ ประเมินผล การกำหนดแผนการประเมิน

3. การดำเนินการตามแผน หมายถึง ขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การดำเนินกิจกรรม ตามขั้นตอนในโครงการ การติดตาม กำกับ และนิเทศงาน การแก้ปัญหาข้อขัดข้อง ขณะปฏิบัติงาน การให้การสนับสนุนทรัพยากร และบริการต่าง ๆ

4. การประเมินผล หมายถึง การใช้เครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน ตามระยะที่กำหนดในโครงการ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จหรือไม่ การประเมินผลโครงการโดยปกติ จะปฏิบัติเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ประเมินร่างโครงการก่อนเริ่มดำเนินงานเป็นการประเมิน ความเป็นไปได้ของโครงการ และความคุ้มค่าในการลงทุน

ระยะที่ 2 ประเมินขณะดำเนินงานตามโครงการ เป็นการประเมิน กระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลสรุปของการควบคุม กำกับ ติดตาม

ระยะที่ 3 ประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลสำเร็จ ของโครงการ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ

ระยะที่ 4 ประเมินผลกระทบ เป็นการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ สักระยะหนึ่ง เพื่อดูผลกระทบของโครงการต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 13 – 49) ได้จำแนก กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาออกเป็น 4 ขั้นตอน

1. การวางแผน หมายถึง การเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารงาน สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา จัดลำดับ ความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา กำหนด งบประมาณ และกำหนดผู้รับผิดชอบ

2. การดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุน จัดตั้งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร กำกับ ติดตาม และให้การนิเทศ

3. การตรวจสอบ หมายถึง กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ได้แก่ การวางกรอบ การประเมิน จัดทำ หรือจัดทำเครื่องมือ เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย และการตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

4. การปรับปรุงการบริหาร หมายถึง การรวบรวมผลการประเมินมาปรับปรุง การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร วางแผนในระยะต่อไป และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

โดยสรุปแล้ว พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมการบริหาร จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงการบริหาร ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

3.3 พฤติกรรมการวางแผน

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2529 : 52) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการวางแผนว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำ หรือหัวหน้าหน่วยงาน มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งในการนี้ จำเป็นต้องมีแผนสำหรับผู้บริหารนั้น ๆ โดยผู้บริหารได้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำ ผู้ควบคุมดูแล และดำเนินงานในด้านการจัดทำแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จและนำไปปฏิบัติ

2. การนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีหน้าที่มอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงานไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในแผน และประสิทธิผล

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 111) ได้อธิบายว่า การวางแผน เป็นกระบวนการที่มีลักษณะของความเป็น “ศาสตร์” และเป็น “ศิลป์” ที่ผู้บริหารทั้งมีความเข้าใจและมีทักษะ มีความชำนาญในการนำไปใช้ จึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ที่ว่าการวางแผนเป็นศาสตร์ เพราะการวางแผนมีองค์แห่งความรู้ (Body of Knowledge) เป็นการเฉพาะที่ผู้บริหารและนักวางแผนจะต้องเรียนรู้ ส่วนการวางแผนเป็นศิลป์ เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ อย่างมากมายและหลากหลายเพื่อผลักดันให้องค์กรทุกชนิดนำแผนไปปฏิบัติ

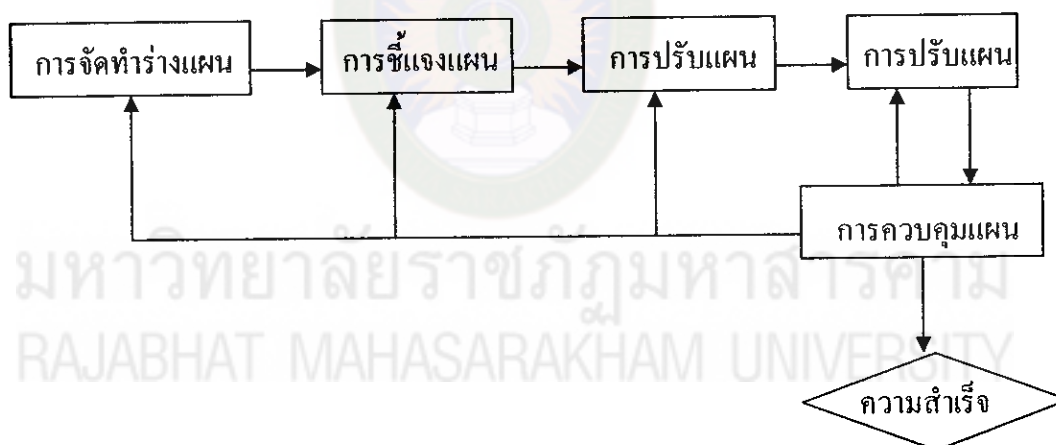
แอดคอฟฟ์ (Ackoff, 1970 : 5 – 6) จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนไว้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังหรือจุดหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมา หรือภูมิหลังที่ต้องการให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น
 2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (Ends) ที่ได้กำหนดไว้แล้ว
 3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภทปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ ที่จะต้องจัดสรร ให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้
 4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการ หรือการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน หรือวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดไว้ ทางเลือกของการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ ประหยัดและได้ประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกหรือการดำเนินการที่ดี
 5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบของการตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินการของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้อง เก็บไปทุกขั้นตอน ทุกระยะการดำเนินงาน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของแผน โดยชี้ให้เห็นว่า องค์การทุกองค์การเมื่อกำหนดแผนงานขึ้นแล้ว ต่างมุ่งหวังที่จะให้แผนงานนั้นบรรลุถึง ความสำเร็จตามที่ปรารถนา ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผน ได้แก่
1. การจัดทำร่างแผน (Design) หมายถึง การจัดร่างแผนงานให้มีรายละเอียด ที่สามารถดำเนินการได้ โดยมุ่งชี้ชัดเจนนว่าแผนงานนั้นเป็นแผนงานอะไร ต้องการทำอะไร ทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบที่จะต้องทำ และแผนงานนั้นจะเริ่มทำเมื่อไรที่ไหน
 2. การชี้แจงแผน (Communication) เมื่อแผนได้รับการจัดทำหรือร่างขึ้น เป็นที่เรียบร้อยแล้ว แผนนั้นจะต้องได้รับคำชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจ โดยละเอียด การชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจย่อมทำให้แผนนั้นได้รับการยอมรับ การสนับสนุน และง่ายต่อการปฏิบัติ
 3. การปรับแผน (Flexibility) เมื่อแผนได้ถูกชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

แล้วหากปรากฏว่า เกิดการวิพากษ์วิจารณ์และผู้เกี่ยวข้องได้ชี้แจงให้เห็นถึงความบกพร่อง หรือมีการท้วงติง เสนอแนะ หรือคาดว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น แผนนั้นจะต้องได้รับการปรับปรุง หรือให้มีการยืดหยุ่นในการนำไปใช้ เพราะหากไม่ปรับแผนหรือมีความยืดหยุ่นจะต้องมีสาเหตุสำคัญที่ทำให้แผนเกิดความล้มเหลว อันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้

4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เมื่อแผนได้รับการปรับปรุงแล้ว แผนก็จะถูกนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามที่ประสงค์ อย่างไรก็ตามแผนจะบรรลุถึงความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ฝ่ายบริหารจะต้องได้รับการสนับสนุนทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ และรวมถึงกำลังใจของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

5. การควบคุมแผน (Control) เมื่อแผนนำไปใช้แล้วทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลว่าการดำเนินการตามแผนในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอุปสรรคใด ๆ หรือไม่ หากพบปัญหาจากจุดหนึ่งจุดใดในกระบวนการ ปัญหานั้นจะต้องได้รับการแก้ไขโดยทันที รวมทั้งจะต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของแผนให้ดียิ่งขึ้น



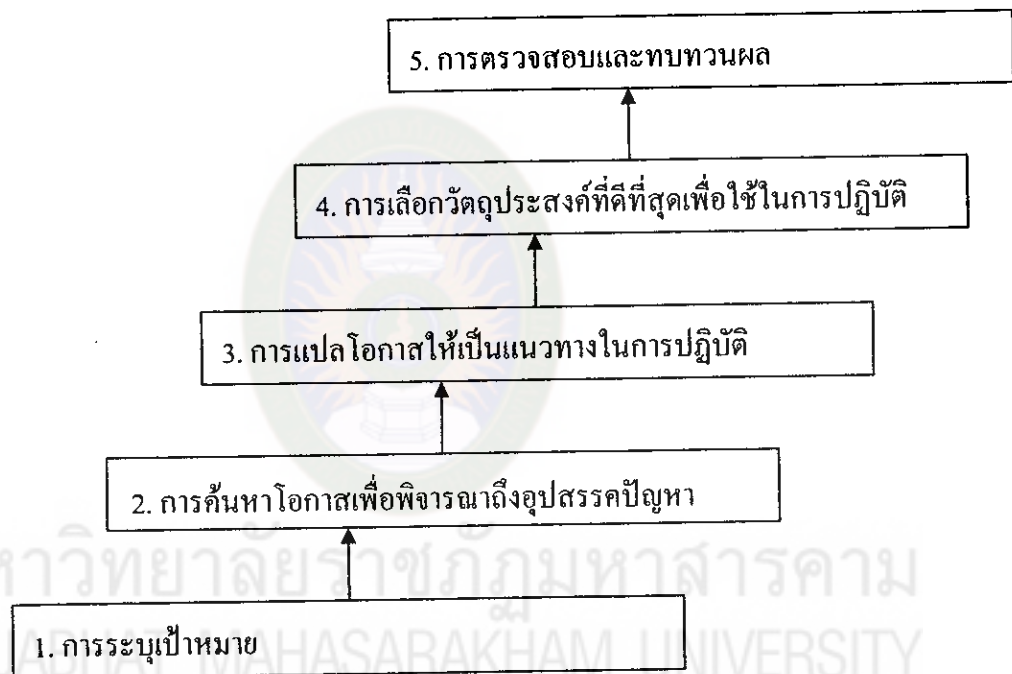
แผนภูมิที่ 7 วงจรองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของแผน

บริกเนอร์ และโคพ (Bricner and Cope, 1977 : 28 – 32) แบ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผน ไว้ดังนี้

1. การสร้างสมมติฐาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การพัฒนากลยุทธ์

4. การกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง
5. การกำหนดรายการปฏิบัติ
6. การสนับสนุนแผนหรือการใช้แผน
7. การปฏิบัติภารกิจกับกลุ่มข้อมูลย้อนกลับ

แมสซี และดักลาส (Massi and Douglas, 1981 : 220 – 222) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา การค้นหาโอกาส และการพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางปฏิบัติ การเลือกวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุดเพื่อใช้ในการปฏิบัติ และการตรวจสอบทบทวนผลที่เกิดจากการปฏิบัติ



แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนของกระบวนการวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 17 – 28) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งแสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องครอบคลุมคุณภาพที่พึงประสงค์ด้านผู้เรียน การบริหารจัดการหลักสูตรการเรียนการสอน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม การประเมินผล การกำกับตรวจสอบ และการรายงานผล

2. การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย จะช่วยการวางแผนมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น เพราะสถานศึกษาจะได้ทราบว่าเป็นเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการนั้น เป้าหมายใดสำคัญ มาก น้อยกว่ากันเพียงใด

3. การกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน เป็นการนำเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความคิดเชิงนามธรรม มาให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติ โดยคิดโครงการ หรือ กิจกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจน

4. การกำหนดระยะเวลา ในการทำแผนการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผน

5. การกำหนดงบประมาณ ควรคิดงบประมาณที่จะใช้ในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งค่าตอบแทน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงาน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนอย่างรอบคอบ

6. การกำหนดผู้รับผิดชอบ การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของโครงการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้แผนดังกล่าวสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว การวางแผนประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานการศึกษา การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลา การกำหนดงบประมาณ และผู้รับผิดชอบงาน

3.4 พฤติกรรมการดำเนินงาน

การดำเนินงาน คือ ขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พินัส หันนาคินทร์ (2525 : 41) กล่าวว่า การดำเนินงานมีกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่ 3 ประการ คือ

1. การประสานงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การกระทำต่าง ๆ เป็นกลุ่มก้อน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความพร้อมเพรียงเพื่อสู่จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การวินิจฉัยสั่งการ เป็นการที่ผู้บริหารทำให้หน่วยงานในความรับผิดชอบของคนเคลื่อนไหวไปในทิศทางอันเป็นจุดมุ่งหมาย ในการวินิจฉัยสั่งการ จะต้องมึวิธีการให้เกิดความพอใจ การติดต่อสื่อสารทางความคิด ทำให้เกิดงานขึ้น

3. การควบคุมงาน เป็นการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นการตรวจสอบว่า สิ่งที่ได้สั่งการไปแล้วนั้นมีการปฏิบัติงานถูกต้อง เรียบร้อย ทันเวลาที่กำหนดหรือไม่เพียงใด ควรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขตรงไหน อย่างไร

อุทัย หิรัญโต (2525 : 115) ได้กล่าวถึงการควบคุมงานมีดังนี้

1. เพื่อต้องการทราบว่าวิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามแผน หรือตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่
2. เพื่อประสงค์จะทราบว่า วิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงไร
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด
4. เพื่อต้องการทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงานว่ามีหรือไม่ เพียงใด อย่างไร
5. เพื่อติดตามผลงานว่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อเร่งรัดตลอดจนให้คำแนะนำประการต่าง ๆ
7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการทำให้เห็นว่าผู้เป็นหัวหน้ามิได้ทอดทิ้ง

การควบคุมงานแยกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานและปริมาณงานที่ต้องการ และกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน มาตรฐานงานที่ดี ปริมาณงานที่ดี และขอบเขตของการปฏิบัติงานที่ดี หากไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนการควบคุมงานจะกระทำมิได้
2. หน่วยงานหรือบุคคลที่มีหน้าที่ควบคุมงาน จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นเพียงพอ ถูกต้องแท้จริง และทันสมัย ฉะนั้นจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล วัสดุและการจัดการ
3. เปรียบเทียบกับผลงานมาตรฐาน และจำนวนที่เกิดไว้ล่วงหน้ากับปริมาณและคุณภาพที่ทำได้จริง ว่าแตกต่างกันอย่างไร เพราะเหตุใด
4. พิจารณาว่าการทำงานอยู่ในวงรอบหรือขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน เงิน วัสดุ เครื่องมือ และเวลา
5. ถ้าปฏิบัติงานนอกขอบเขต อำนาจหน้าที่ที่กำหนดให้ต้องวิเคราะห์ และคิดหาแนวทางแก้ไขเตรียมไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 28 – 29) กล่าวถึงการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน ดังนี้

1. จัดตั้งอำนวยการความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กำกับติดตามทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน
3. ให้การนิเทศระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องนิเทศ กำกับ และติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนที่กำหนดไว้ หากไม่เป็นไปตามแผนหรือมีปัญหาจะได้ให้การนิเทศเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

โดยสรุปแล้วการดำเนินงาน ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การส่งเสริมสนับสนุน การจัดตั้งอำนวยการความสะดวก การสนับสนุนด้านทรัพยากร การติดตาม ควบคุม กำกับ และการนิเทศ

3.5 พฤติกรรมการตรวจสอบ

การตรวจสอบ คือ กลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมา ว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขเรื่องใดบ้าง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 31 – 44) ได้กำหนดขั้นตอนการตรวจสอบไว้ดังนี้

1. การวางแผนการประเมิน การประเมินผล พิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ ในการประเมิน ได้แก่ เป้าหมายมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เครื่องมือ แหล่งข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เกณฑ์การประเมิน ช่วงเวลาที่ประเมิน และผู้รับผิดชอบการประเมิน
2. การจัดหาและจัดทำเครื่องมือประเมินผล เครื่องมือที่กำหนดสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลมีขั้นตอนการจัดหาและจัดทำ คือ กำหนดเครื่องมือที่ใช้ สำรองเครื่องมือที่มีอยู่ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และการนำเครื่องมือไปใช้เก็บข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล สถานศึกษาวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับการทำงานปกติของสถานศึกษามากที่สุด
4. การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้ พิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กำหนดเกณฑ์การประเมิน เปรียบเทียบผลการประเมินกับเกณฑ์ และแปลความหมายข้อมูล

5. การตรวจสอบ ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน เมื่อดำเนินการประเมินตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว จะต้องมีการตรวจสอบกระบวนการและผลการประเมินว่ามีความเหมาะสม ถูกต้อง และน่าเชื่อถือเพียงใด

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ (2541: 72 – 82) ได้กล่าวถึงการติดตามและการประเมินผล ดังนี้

1. ขอบข่ายการติดตามและประเมินผล การติดตามเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดงาน หรือโครงการ ส่วนการประเมิน เป็นการประเมินเฉพาะตอนใดตอนหนึ่งของงานหรือโครงการ หรือประเมินตั้งแต่ก่อนเริ่มงานหรือโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการก็ได้

2. ประเภทของการประเมิน มีการจำแนกผลการประเมินออกเป็นหลายประเภท โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

- 2.1 แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน
- 2.2 แบ่งตามลำดับเวลา
- 2.3 แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน
- 2.4 แบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน
- 2.5 แบ่งตามกระบวนการประเมิน

3. ขั้นตอนในการติดตามผล การติดตามผลอาจทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่น่าสนใจ คือ การติดตามผลในลักษณะเชิงกระบวนการ มีขั้นตอนดังนี้

- 3.1 กำหนดสภาพที่คาดหวัง
- 3.2 เก็บข้อมูล
- 3.3 เปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริง
- 3.4 ปรับปรุงแก้ไข

4. ขั้นตอนการประเมินโครงการ มีขั้นตอนสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ตามความเป็นจริง
- 4.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 4.3 วิเคราะห์โครงการ
- 4.4 ออกแบบการประเมิน
- 4.5 สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4.6 เก็บข้อมูล

4.7 วิเคราะห์ข้อมูล

4.8 สรุปผลการประเมิน

4.9 รายงานผลการประเมิน

โดยสรุปแล้ว การตรวจสอบ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การวางกรอบการประเมิน การจัดหา และทำเครื่องมือเก็บข้อมูล การแปลความหมายข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

แนวดำเนินการประเมิน โรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแนวดำเนินการประเมินไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 55)

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการดำเนินงาน
3. ด้านการตรวจสอบ
4. ด้านการปรับปรุงการบริหาร

3.6 พฤติกรรมการปรับปรุงแก้ไข

การปรับปรุงการบริหาร คือ การนำผลการตรวจสอบและประเมินผลเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนต่อเนื่อง และประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

กฤษฎา โอภาสวัฒนา (2528 : 1040 – 1045) กล่าวถึง การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การประเมินและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน จะต้องประเมินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนทุกขั้นตอน นำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณา ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติ นำแนวทางที่กำหนดขึ้นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และระดมความคิดในการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อเนื่อง

2. การรายงานผลการปฏิบัติ จะต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติ พิจารณารายงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง นำรายงานเสนอต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมกัน และจัดประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 45 – 48) กล่าวถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการบริหาร ดังนี้

1. การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากร ในระหว่างการดำเนินงานและมีการตรวจสอบประเมินผล ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนในภาคเรียน หรือในปีการศึกษาต่อไป ควรมีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงสาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาต่อไป

3. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ถ้าสถานศึกษานำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวกรวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน ก็จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน และประกอบการตัดสินใจ

โดยสรุปแล้ว การปรับปรุงการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารบุคลากร การวางแผนในระยะต่อไป และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ไพฑูรย์ สักดีแก้ว (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. ครู อาจารย์ มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ครู อาจารย์เพศชายมีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าเพศหญิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสองมิติ

3. ครู อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนน้อยกว่า 5 ปี

มีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอน 5 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิสุทธิ แก่งคำ (2541 : 85 – 86) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ชาย อาจารย์หญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยตามทัศนะของครูหญิงครูชาย แตกต่างกันอย่างน้อยมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์หญิงมีทัศนะที่พึงประสงค์สูงกว่าอาจารย์ชาย

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10 – 20 ปี และตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมในการบริหารเป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์คล้ายคลึงกัน

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ รักเกียรติรักศักดิ์ศรี สรรพทานอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ข้อมีสติจะจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : 79 – 81) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวม และรายด้านจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงไปหาคำดังนี้ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยรวมขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนด้านวิชาการ ส่วน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกันทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก แต่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีทัศนะไม่แตกต่างกัน

วิสุทธิ คำพูล (2542 : 69 – 71) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ใน 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเน้น 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

4. ผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ตาม ทัศนคติของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด หนองคาย โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

ยurit บวรณโกศล (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์กับครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์กับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนะพงษ์ คงบำรุง (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาโดยใช้วงจรเดมมิ่ง ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วงจรเดมมิ่งตามทัศนคติของ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่าอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้วงจรเดมมิ่งตามทัศนคติของ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่าอยู่ในระดับน้อย

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้วงจรเดมมิ่ง 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นการปฏิบัติตามแผน ควรให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่ กำหนดไว้โดยระหว่างดำเนินการผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงาน อย่างมีความสุข ขั้นการตรวจสอบประเมินผล ควรมีการวางกรอบกาประเมิน มีการจัดทำ

เครื่องมือแล้วนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาทำวิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูล ทำเป็นสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ และขั้นการปรับปรุงงาน ควรมีการนำข้อมูลมาตรวจสอบ โดยมีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรึกษาหารือ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงงานต่อไป

นรินทร์ เชาว์ประสิทธิ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนประถมศึกษาปกติ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปกติ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาปกติ พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณรงค์ ศรีละมุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

ภิรมย์ ขำดี (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนด้วยวงจรเดมिंग ของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนด้วยวงจรเดมिंगของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี มีการดำเนินงานตาม มาตรฐานการบริหาร โรงเรียนด้วยวงจรเดมिंगโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน

2. เปรียบเทียบการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนด้วยวงจรเคมิ่งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการดำเนินงานตามมาตรฐานแตกต่างกัน ส่วนด้านการดำเนินงานตามแผนพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการดำเนินงานตามมาตรฐานแตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนด้วยวงจรเคมิ่งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามประเภทของการบริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบการดำเนินงานตามมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนด้วยวงจรเคมิ่งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการดำเนินงานตามแผนเขตพื้นที่การศึกษา 1 และเขตพื้นที่การศึกษา 2 มีการดำเนินงานตามมาตรฐานแตกต่างกัน

จรี อุไรวัฒนา (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. เมื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตาม เพศ พบว่าไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน และจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการบริหารงานบุคคล

3. การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ เขต 2 ควรให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ และเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม จัดหาแหล่งทรัพยากรด้านวัสดุ คน เงิน และระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาควรศึกษาระเบียบบริหารงานบุคคล และประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในการกำหนดตำแหน่ง อัตรากำลังครู และส่งเสริมพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง

ทักษิณ อารยะจารุ (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิชาการ โดยใช้วงจรคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการโดยใช้วงจรคุณภาพของผู้บริหารใน ภาพรวมและ ทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ขั้นตอน การปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการปรับปรุง แก้ไข การบริหารงานวิชาการโดยใช้วงจรคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

วิฑูลย์ สืบศรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคาม ตามทัศนะของบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สถานศึกษา มีความคิดเห็นว่า การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 จังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก รายด้านเรียง ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการวางแผน ด้านการศึกษา สภาพ ปัญหาและความต้องการ และด้านการประเมินผล

ประณมพร เพ็ชรโปรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 มีระดับการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหาร งบประมาณ และการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ

4.3 งานวิจัยต่างประเทศ

อัล แฮคซอด (AL – Hadhold. 1986 : 2135) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษารัฐบาลอุเวต ตามทรรศนะของครูและครูใหญ่ โดยศึกษาจากครูใหญ่ 36 คน และครูโรงเรียนละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะครูตำหนิครูใหญ่มากกว่าครูใหญ่ตำหนิตนเอง ในขณะที่ครูใหญ่มองตนเองว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูกลับมองเห็นว่าครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ

2. เพศของครูใหญ่ มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่จะมุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ ครูใหญ่ชายจะเน้นไปที่บุคคล และปัญหาของบุคคล ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ

3. เพศของครู มีผลทำให้ทรรศนะที่มีพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิงแตกต่างกัน

โคท (Coats. 1996 : 154) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผู้บริหารระดับเขต หรือระดับกรม ระดับจังหวัด ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยประเมินค่าทฤษฎี DECAD ใช้ในการตัดสินใจ ประเมินความสามารถของผู้บริหารทำให้เกิดพื้นฐานพัฒนา ประเมินกำหนดตำแหน่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของทูตสันตะปาปา ลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถอย่างแท้จริงจากสมาชิก 15 – 17 คน โดยส่วนรวมที่มีชื่อเสียงและส่วนตัว (เฉพาะตัว) ในสังคมนักเรียนมหาวิทยาลัยรัฐมิชซันนารี จำนวน 200 คน และ 56 คน สํารวจการใช้ความสามารถทางอารมณ์ในการบริหาร (สติปัญญา) ของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในตำแหน่งเป็นผู้มีมนุษยธรรมและสังคมวิทยาศาสตร์ในหน่วยงาน 100 คน และ 72 คน (67 เปอร์เซนต์) มีความสามารถรุ่งโรจน์ (โชติช่วง) และ 28 คน (93 เปอร์เซนต์) อยู่ในตำแหน่งประธาน ผู้ตอบสนองใน 10 คน เป็นผู้นำไร้ความสามารถ 80 คนในตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งงานที่มีจิตใจมั่นอยู่ในสังคมโดยอาศัยข้อมูล SPSS มัลติมีเดีย เอโนวา ในการศึกษาค้นคว้า

บลานตัน (Blanton. 1996 : 145) ได้ศึกษา การบริหารจัดการพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอันดับแรกที่มีประสบการณ์การสอน 11 ปี กับผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ตำแหน่งในการบริหารจัดการว่าตำแหน่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับทั่วไปใช้ประโยชน์ในโรงเรียนพอประมาณ โดยส่วนใหญ่พิจารณาด้านประสิทธิภาพและภาวะผู้นำ พฤติกรรมของ

ผู้นำเป็นหลักการ นอกจากนี้ การวิจัยค้นคว้า สํารวจความสัมพันธ์ ความรู้สึก ลักษณะภาวะผู้นำและครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำโดยเป็นสำคัญที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ 30 โรงเรียน และคณะผู้ร่วมงานในปัจจุบันนี้ใช้ประโยชน์ตำแหน่งพื้นฐานการบริหารองค์การ ความคิดรวบยอดคัดเลือกจากโรงเรียนในเมือง สถานการณ์หรือลักษณะสำคัญที่ทำให้ควบคุม ข้อมูลรวบรวมหลักการ ครูผู้สอนระหว่างสำนักงานน้อยที่สุดใน 1 ปี การสำรวจข้อมูลผ่าน โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีผลผลิต ความสัมพันธ์ ของคณะบุคคลเป็นศูนย์ไม่มีค่าสมมติฐาน .05 เท่ากันหรือดีกว่าสถานการณ์ต่างกัน มีความแตกต่างกันในโรงเรียน เปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นสำคัญทั้งหมด พฤติกรรมภาวะผู้นำกับคุณูปการของครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์หลายปีเป็นที่ยอมรับทั่วไป มีตำแหน่งมั่นคงและตำแหน่งพื้นฐานในการบริหารและเท่ากันในการบริหารกับประสบการณ์

ลิปสกี (Lipsky. 1996 : 138) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากปริญญา นิพนธ์ได้รวบรวมความก้าวหน้า มีอำนาจโน้มน้าวเครือข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ ผักผ่อนวิธีการให้เงินเดือน ให้ความสำคัญผู้บริหารจัดการมีไหวพริบเฉียบแหลม ในระดับประเทศ ตัวอย่างปริญญา นิพนธ์ ค.ศ. 1996 ผู้บริหารจัดการเชี่ยวชาญ อัตรากาผลดี พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ไม่มีใครเทียบเท่า คือ หัวใจการบริหารมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยัน การสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมิน โดยการปฏิบัติเป็นหน้าที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

แทฟฟี (Taff. 1998 : 105) ได้ทำการศึกษา ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอน เต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียน มีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

นิวบาย (Newby. 1998 : 89) ได้ศึกษา การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ใน โรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์ เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและ

โรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้ จำนวน 4 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ใช่ จำนวน 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนมีคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกันจึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เสนอไว้ พบว่า กระบวนการบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจจะละเลยได้ โดยเฉพาะการบริหารงานตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) ที่สถานศึกษาได้นำมาปรับใช้กับการจัดวางระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แต่ในปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 มีผลการประเมินคุณภาพภายใน อยู่ระดับต้องปรับปรุงจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานในโรงเรียนมีปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกระบวนการบริหารงานตามวงจรเดมมิ่ง สู่อการปฏิบัติงานในระดับสถานศึกษาได้มากน้อยอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของพฤติกรรมด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 จึงสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารงานตามวงจรเดมมิ่งของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอน ซึ่งผลจากการศึกษาจะได้นำไปใช้เป็นข้อเสนอในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ต่อไป