

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาจากการค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเอกสาร งานวิจัย ตำรา อินเทอร์เน็ต เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพและรางวัลคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติ
3. รูปแบบและพัฒนารูปแบบ (Model)
4. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
5. การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi - attribute Consensus

Reaching : MACR)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของการบริหาร (Administration)

คำว่า บริหาร ตามพจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542

(ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 209) ได้กำหนดความหมายของคำว่า บริหาร หมายถึง ดำเนินการ จัดการ และให้ความหมายคำว่า จัดการ คือ สั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน ดังนั้น การบริหาร หมายถึง การจัดการหรือการดำเนินการโดยดำเนินการสั่งงานและ ควบคุมงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริการมาประกอบการบริหารตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่หรือ คาดว่าจะมีการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

นพพงษ์ บุญจิตตราคุต (2527 : 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

วิจิตร ศรีสะอ้านและทองอินทร์ วงศ์โสธร (2536 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล(ตั้งแต่สองคนขึ้นไป)ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

กูด (Good. 1973 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การทางการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้

ไซมอน (Simon. 1966 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

จำเนียร พลหาญ (2549 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดด้วยเทคนิคต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

จากการให้ความหมายการบริหารของนักวิชาการต่าง ๆ นั้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนคำว่า การจัดการ (Administration Management) หมายถึง การจัดกระบวนการ การควบคุม การสั่งงานให้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้ คำว่าบริหารและการจัดการ ซึ่งทั้งสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้ และส่วนใหญ่ คำว่า การบริหาร (Administration) ใช้ในการบริหารระดับสูงเน้นในการกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนงาน เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) เป็นการ

ดำเนินการตามนโยบายหรือแผนงานที่วางไว้ นิยมใช้ในความหมายของการจัดการธุรกิจ (Business Management) หรือในการกระทำหรือจัดการสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ เพื่อให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายตามที่วางไว้

สถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์ศึกษานอกระบบและอรรถยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบันหรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 2)

รัชนี ชังชู (2549 : 13) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง เป็นการบริหาร การเรียนการสอน และองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นการ บริหารภายในโรงเรียนซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบัติตามที่สังคม ต้องการ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของ กลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในโรงเรียนและการมีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มบุคคลภายนอก โรงเรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ บรรลุเป้าหมายตามคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

2. ความหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน รวมทั้ง แนวคิดและรูปแบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ดังนี้

สงบ ลักษณะ (2542 : 38) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การศึกษา ระดับประถมศึกษา 6 ปี และมัธยมศึกษา 6 ปี ซึ่งรวมทั้งมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ และสายอาชีพ (อาชีวศึกษา) ส่วนกมล สุดประเสริฐ (2541 : 2) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน คือ การศึกษาสำหรับทุกเพศ ทุกวัย ให้มีโอกาสได้เรียนรู้ทั่วไปที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิต ปฏิบัติให้เกิดการอยากเรียนอยากรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง รู้จักถาม สังเกต วิเคราะห์ ตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2542 : 2-3) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การศึกษาที่จำเป็นที่เป็นประโยชน์เพื่อให้ผู้เรียนมีพื้นฐานและฐานที่แข็งแกร่งมั่นคง เพียงพอกับการดำรงชีวิตที่ดีในวันข้างหน้า ผู้ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี มีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สามารถประกอบการทำงานอาชีพเพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ และสามารถพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ นักวิชาการที่สำคัญอีกผู้หนึ่งคือ ติปปนนท์ เกตุทัต (2542 : 12) กล่าวว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาทุกรูปแบบที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้คนไทยดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องได้ตลอดและทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ ดำรงชีวิตอย่างมีคุณธรรมและมีศักดิ์ศรี พัฒนาตนเองและมีบทบาทร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม และให้หมายถึงการศึกษาที่เริ่มจากระดับประถมศึกษา ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 4 ระบุว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งหมายความว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การศึกษาตั้งแต่ก่อนระดับประถมศึกษา จนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยรวมถึงอาชีวศึกษาระดับประโยควิชาชีพหรือ ปวช. และที่สำคัญคือ กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 21) ให้ความหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าเป็นการศึกษาเพื่อชีวิตที่มีคุณภาพของประชาชนไทยช่วยให้ประชาชนไทยมีคุณธรรมในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และทันต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความสามารถในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้ และดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบและมีบทบาทร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาทุกรูปแบบที่รัฐหรือเอกชนจัดขึ้นตั้งแต่ก่อนระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า มีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ

3. หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้
(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2548 : 19)

3.1 หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้ที่มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี

ความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย

3.2 หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้มีความรับและภาคภูมิใจในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก

3.3 หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับความมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

3.4 หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี และตอบสนองความต้องการท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนุญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

3.5 หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์ หลักการและมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องระหว่างสาระบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา

4. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

การปฏิรูปการศึกษารั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีกระบวนการเรียนรู้ ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางราชการเป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับกระทรวง มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา กำกับดูแลการศึกษา

ทุกระดับ และทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุน ทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วน ราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ส่วนระดับเขตพื้นที่ มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงาน ประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประโยชน์ใน การบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นและสำคัญต่อการจัดการศึกษาของ ประเทศมาก เพราะเป็นการศึกษาสำหรับประชาชนทุกคนโดยถ้วนหน้า และครอบคลุม การศึกษาภาคบังคับ ซึ่งจะมีผลต่อความเจริญพัฒนาของประเทศทุกด้าน

5.2 การจัดการศึกษาในระดับนี้ต้องจัดให้เป็นไปและสอดคล้องกับกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ตลอดจนทั้ง กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกฎกระทรวงศึกษาธิการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หลักสูตรการศึกษาที่กำหนด โดยมีสาระสำคัญที่ต้องดำเนินการ สรุปได้ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2546 : 30-44)

5.2.1 การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

5.2.2 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียน ด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

5.2.3 จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย ตามความเหมาะสม

5.2.4 ปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางและหลักการที่กำหนดไว้ อาทิเช่น จัด ตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยและแต่ละคน จากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ทั้ง ในและนอกโรงเรียน ตลอดจนจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

5.2.5 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะ กับสภาพปัญหา และความต้องการท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน

5.2.6 จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้ การศึกษา อบรม ตามความจำเป็นและความเหมาะสม

5.2.7 จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดจนมุ่งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน

5.2.8 บริหารจัดการ โรงเรียนตามกระบวนการกระจายอำนาจการบริหารทั้ง ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่

5.2.9 จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอก ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

5.2.10 พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

5.2.11 แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ จัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

6. รูปแบบและแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษามีด้วยกัน 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งวิจิตร ศรีสะอ้าน (2545 : 15-17) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ สามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

6.1 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นกระบวนการศึกษาตลอด ชีวิต ซึ่งบุคคลแต่ละคนแสวงหาความรู้ พัฒนาเจตคติ ค่านิยม และเสริมสร้างทักษะจาก

ประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน โดยอาศัยแหล่งวิทยาการที่มีอยู่ใกล้ตัวตามสภาพแวดล้อม เช่น จากครอบครัว เพื่อนบ้าน จากการเล่น และการทำงาน จากตลาด ห้างสรรพสินค้า และ สื่อมวลชน จากการอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว เด็กได้ฝึกพูด และมีทักษะขั้นพื้นฐานทางการพูด การฟังพอสมควร ก่อนที่จะเข้าโรงเรียน เด็กอาจได้รับการสั่งสอนให้รู้จักเลี้ยงน้อง และ หุงหาอาหาร โดยการสังเกตหรือมีส่วนช่วยพ่อแม่ รวมทั้งอาจได้ฝึกฝนทักษะด้านอาชีพการงานจากพ่อแม่ และเรียนรู้การดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่น จากพี่น้องและเพื่อนฝูงเป็นต้น การศึกษาตามอัธยาศัยนี้มีลักษณะเป็นไปตามสภาพธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน โดยมีได้จัดเป็นระบบเพื่อให้แก่บุคคลเป็นการเฉพาะ แต่ก็เป็นการศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตของคนอยู่เป็นอันมาก

6.2 การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดเป็นระบบ มีรูปแบบ โครงสร้าง ขั้นตอน และวิธีการจัดที่มีระเบียบแบบแผน ตั้งแต่สถานศึกษาระดับ โรงเรียนจนถึงมหาวิทยาลัย การจัดการศึกษาเป็นระบบเช่นนี้มักจะผูกพันกับวัยเรียน ตอบสนองต่อความต้องการการศึกษาของบุคคลในช่วงอายุหนึ่งๆ ตามระดับการศึกษาเป็นสำคัญ

6.3 การศึกษานอกโรงเรียนหรือการศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) คือ กิจกรรมการศึกษาที่จัดขึ้นนอกระบบโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดที่ชัดเจน เช่น สถานเลี้ยงเด็กหรือศูนย์เด็กก่อนวัยเรียน การศึกษาผู้ใหญ่หรือการสอบเทียบ การศึกษาผู้ใหญ่เพื่อการดูหนังสือ กิจกรรมลูกเสือ กิจกรรมกีฬา และนันทนาการ และการฝึกอบรมวิชาชีพต่างๆ แม้แต่การฝึกฝนวิชาชีพระดับสูง และ การศึกษาต่อเนื่องในระดับมหาวิทยาลัย ก็ถือได้ว่าอยู่ในขอบข่ายของการศึกษานอกโรงเรียน

6.4 จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 รูปแบบ มีความสำคัญแตกต่างกันไป ซึ่งรูปแบบที่ดูเป็นทางการ และมีผลต่อพัฒนาการของเด็กมากที่สุด คือ การศึกษารูปแบบในระบบโรงเรียน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่รวมการศึกษาภาคบังคับที่นักเรียนทุกคนต้องได้รับการศึกษาไว้ด้วย ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ระบุว่า สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ และมีการเทียบโอนผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์ทำงาน และในการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถเรียนรู้ และ

พัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ โดยเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

6.4.1 ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

6.4.2 ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

6.4.3 ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

6.4.4 ความรู้ ทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

6.4.5 ความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ในด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา
- 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
- 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

นอกจากนี้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ แล้วให้เพิ่มเติมสาระที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี ความสามารถและมีความสุข ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาให้ชัดเจน ซึ่งได้มีการกำหนดเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษารับปัจจุบัน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางการบริหารสถานศึกษาไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยจำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริการงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดแต่ละงาน ดังนี้

7.1 ด้านการบริหารวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข : 33-38) ได้กำหนดกรอบด้านวิชาการเพื่อกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มีความอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาและชุมชน รวมทั้งการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

7.1.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีการร่วมของทุกฝ่าย

และจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีการบูรณาการเนื้อหาทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

7.1.2 เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน รวมทั้งมีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

7.1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงอย่างต่อเนื่องจากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

7.1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารและการพัฒนาคุณภาพวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา โดยประสานงานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

7.1.5) พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ควรมีการวิเคราะห์ตามความจำเป็นในการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนาและการใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากบุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

7.1.6 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยการสำรวจแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เข้าร่วมกัน

7.1.7 การนิเทศการศึกษา จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศ

7.1.8 การแนะแนวการศึกษา จัดระบบการแนะแนวการศึกษาที่เชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน โดยความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

7.1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการวางแผน และดำเนินการตามแผนพัฒนาตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการประสาน

ความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายในเขตพื้นที่การศึกษา และประสานงานกับสำนักรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

7.1.10 ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการกับชุมชน ศึกษา สำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน ให้ความรู้ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

7.1.11 ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาทั้งของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา หรือต่างเขตพื้นที่การศึกษา มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ

7.1.12 ส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ดำรงและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา ความต้องการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ อาจจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาระหว่างบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

7.2 ด้านการบริการงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข : 39-50) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานงบประมาณ เพื่อความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการหาประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน มีขอบข่ายงานและภารกิจ ดังนี้

7.2.1 การจัดทำและเสนอของงบประมาณ ได้แก่ วิเคราะห์และพัฒนา นโยบายทางการศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา วิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอของงบประมาณ

7.2.2 การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา ในสถานศึกษา การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ

7.2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การประเมินผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน

7.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

7.2.5 การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกันเงินไว้เผื่อเหลือมีปี

7.2.6 การบริหารบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

7.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

7.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข : 51-63) ได้กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้เป็นภารกิจที่สำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจ การดำเนินงานด้านบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระ ภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีขอบข่ายและภารกิจโดยสรุป ดังนี้

7.3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

7.3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

7.3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

7.3.4 วินัยและการรักษาวินัย

7.3.5 การออกจากราชการ

7.4 ด้านการบริหารทั่วไป

สำหรับด้านการบริหารทั่วไป กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข : 64-73) ได้กำหนดขอบข่ายให้เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยฝ่ายงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาจะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

7.4.1 การดำเนินงานธุรการ

7.4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.4.3 การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

7.4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

7.4.5 การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร

7.4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

7.4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

7.4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

7.4.10 การรับนักเรียน

7.4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

และตามอัธยาศัย

7.4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

7.4.13 การส่งเสริมกิจการนักเรียน

7.4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

7.4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของ

บุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

7.4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

7.4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

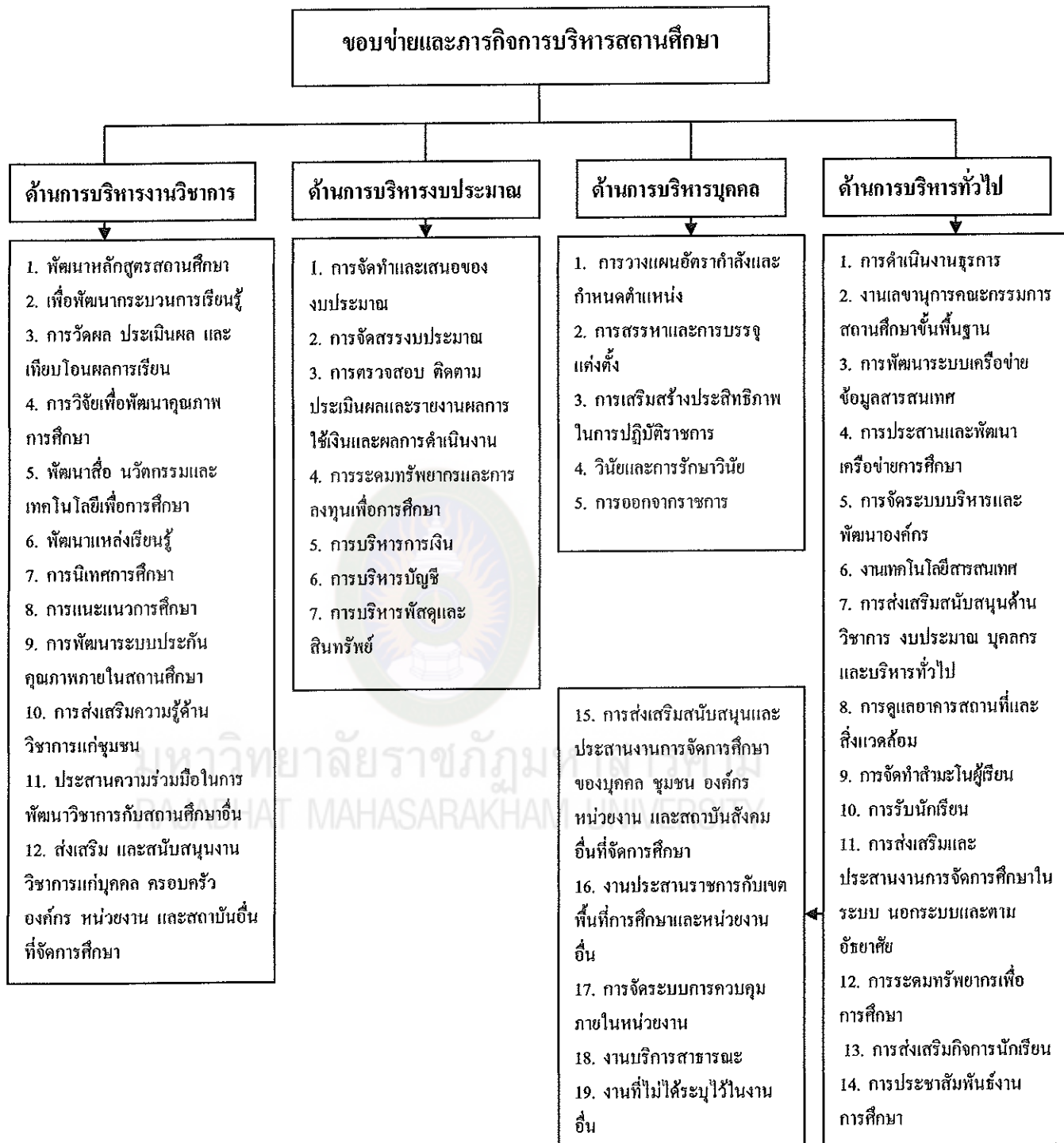
7.4.18 งานบริการสาธารณะ

7.4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน สามารถแสดงในรูปแบบภาพขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 ข : 33)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพและรางวัลคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติ

1. ความหมายของคุณภาพ

โดยรากศัพท์ คำว่า คุณภาพ ที่มาจากคำในภาษาฝรั่งเศส คือ Qualite ซึ่งมีมาจากคำภาษาละตินว่า Qualitatem จากรากศัพท์ Qualitas คุณภาพ และจาก Qualis หมายถึง ประเภทของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เป็นคำที่มีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม ซึ่งมีคำที่เกี่ยวข้องคือ การตรวจสอบ การควบคุม มาตรฐานหรือข้อกำหนดและความพึงพอใจของลูกค้า มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคุณภาพในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

แซลลิส (Sallis. 2002 : 22-24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึง ความสมบูรณ์แบบ ซึ่งใกล้เคียงกับ ความงาม ความดี ความจริง ซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด

เจ้มทอง สิริแสงเลิศ (2540 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึง ลักษณะสินค้า บริการ หรือกระบวนการผลิตที่ตรงตามมาตรฐาน เหมาะสมกับการใช้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า คู่กับค่าใช้จ่ายและทำให้เกิดความพึงพอใจ

วีรพจน์ ถือประสิทธิ์สกุล (2540 : 81-84) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึง การทำให้ลูกค้าพึงพอใจด้วยการทำให้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนอง เช่น การส่งสินค้าที่ถูกต้อง ตรงต่อเวลาที่ต้องการ ในราคาที่ยอมเยาะด้วยการปฏิบัติอย่างสุภาพ อ่อนโยน เป็นต้น

ฮัตชิน (Hutchins. 1991 : 1-2) ได้ให้ความหมายนิยามคุณภาพตามแนวคิดพื้นฐานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความคิดด้านองค์การ หมายถึง ความตรงตามลักษณะเฉพาะและมาตรฐานในการใช้ประโยชน์ขององค์การ

2. ความคิดด้านความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้หรือบริการ

3. ความคิดด้านลูกค้าและองค์การ หมายถึง การตอบสนองความต้องการ ความปรารถนาและความคาดหวังของลูกค้าได้ในราคาประหยัด

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2541 : 2-4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน เป็นไปได้ตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน ตามความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่องและคุณภาพมีความหมายแตกต่างกันไปตามความรู้สึก

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545 : 41) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึงการทำตามลูกค้าที่ต้องการ องค์กรจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าตลอด ต้องระวังไม่ให้หวั่งโซ่คุณภาพหลุดจากกัน

สิริภัทร วงศ์ธีรุตม์ (2546 : 99) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึง การพัฒนาและปรับปรุง เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต โดยการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ ที่ประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด

พจน์ นนทศักดิ์ และคณะ (2549 : 301) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามจุดมุ่งหมายในการผลิต โดยมีรายละเอียดเฉพาะที่กำหนดและสามารถสนองความต้องการของผู้ใช้

อนันต์ เดียวต้อย (2551 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึง ผลิตผลหรือการบริการที่เป็นที่พอใจของผู้ใช้บริการหรือของลูกค้าที่มีการส่งมอบงานได้ตรงตามความต้องการหรือทันเวลากับการใช้งาน โดยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดจนลูกค้าได้เกิดความพึงพอใจที่สุด

สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552 : 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหมายถึง ความเป็นเลิศ คุณลักษณะที่มีลักษณะพิเศษ มีสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับมีความสอดคล้องในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์เหมาะสมตรงกับความมุ่งหมาย มีความพึงพอใจ นอกจากนี้คุณภาพขึ้นอยู่กับระดับมาตรฐานในการผลิตหรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่ต้องการและคาดหวังไว้และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์

จากความหมายคุณภาพของนักวิชาการต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความหมายโดยใช้พื้นฐานความคิดด้านความพึงพอใจของลูกค้าและการบริการ สามารถสรุปได้ว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณลักษณะของผลิตผลหรือการบริการที่เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ มีคุณค่า ประโยชน์และมาตรฐานที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือความต้องการของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ

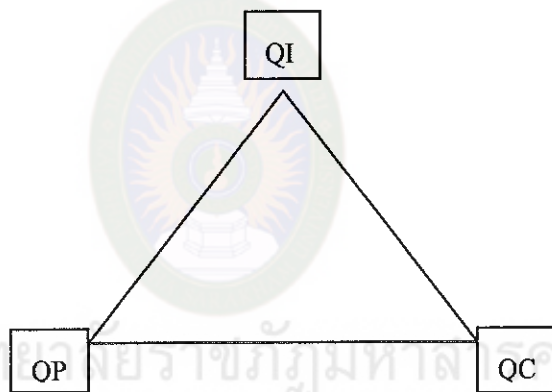
2. การบริหารคุณภาพ (Quality Management)

การบริหารคุณภาพประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การวางแผนคุณภาพ 2) การควบคุมคุณภาพ 3) การปรับปรุงคุณภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2550 : 30)

2.1 การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning : QP) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย การสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กำหนดลักษณะสมบัติสินค้าและการบริการที่ตอบสนอง การออกแบบสินค้า/บริการ วิธีการผลิตสินค้า/บริการ กำหนดเกณฑ์สินค้าและบริการ

2.2 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเก็บตัวอย่างตัวอย่างสินค้าที่ผลิตออกมา การสุ่ม ตรวจสอบการปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ต่างๆ ตรวจสอบว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่(เป็นการแยกของที่ไม่ดีออกจากของดี)

2.3 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement : QI) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทบทวนวางแผนเป็นระยะ ๆ ปรับปรุงวิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาในงานการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ การลดความสูญเสียในกระบวนการ

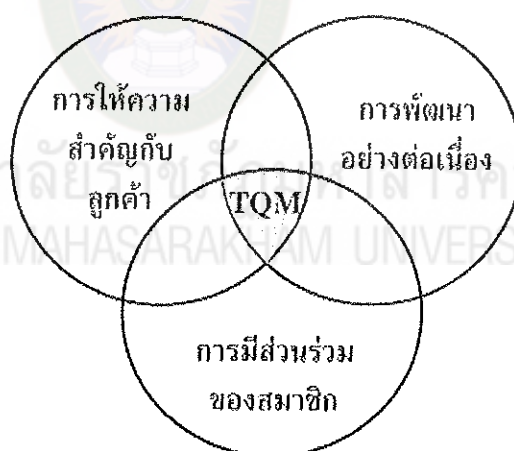


ภาพที่ 3 การบริหารคุณภาพ 3 กิจกรรมหลัก (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. 2550 : 30)

จะเห็นได้ว่า การบริหารคุณภาพ ต้องประกอบด้วย 3 อย่าง การบริหารงานคุณภาพจึงเป็นเรื่องของผู้บริหาร ซึ่งแตกต่างจากการควบคุมคุณภาพ ที่ต้องอาศัยช่างเทคนิคเป็นการแยกของเสียออกจากของดี การบริหารคุณภาพจึงเป็นเรื่องการบริหารจัดการป้องกันไม่ให้สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานเกิดขึ้น ในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน ในองค์กรจะต้องสร้างระบบคุณภาพ ระบบคุณภาพจึงเป็นเรื่องการบริหารจัดการ โดยแท้จริง (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. 2541 : 3) ความมีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะสร้างด้วยการสร้างคนให้มีคุณภาพ การสร้างคุณภาพจึงเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

3. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นแนวทางในการบริหารขององค์กรที่เน้นเรื่องคุณภาพ โดยบุคลากรทุกคนขององค์กรจะมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่บรรดาบุคลากรขององค์กรและสังคมด้วยในขณะเดียวกัน วิธีการปฏิบัติของการจัดการคุณภาพโดยรวมของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกัน แต่แนวปรัชญา ความคิด หลักการสำคัญจะคล้ายกัน และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารงานต่าง ๆ เช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลดีแก่องค์กรในด้านการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้สูงขึ้น หรือทำให้ของเสียเป็นศูนย์ หรือสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้สวยงามใช้งาน ได้ดีขึ้น หรือสามารถบริการหรือส่งของได้รวดเร็วขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง ฯลฯ ส่วนผู้ปฏิบัติคือ พนักงานหรือบุคลากรขององค์กรก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของงานและผลิตภัณฑ์ อันจะทำให้คุณภาพของชีวิตของคนดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยที่ TQM จะมีส่วนประกอบสำคัญ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ TQM

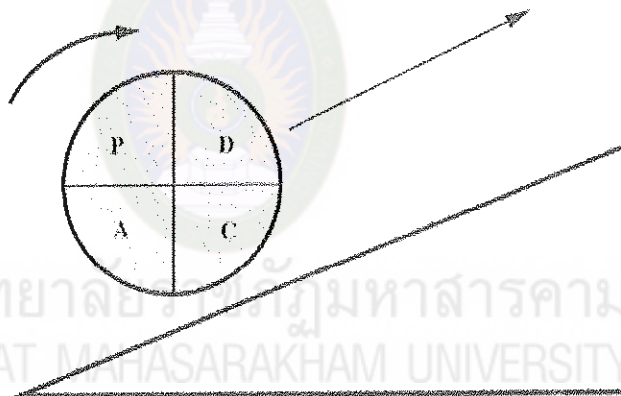
ที่มา : ฉัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคณะ (2545 : 193)

TQM ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ TQM (ฉัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคณะ, 2545 : 193)

3.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) การมุ่งเน้นคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องทำการวิจัยตลาดให้รู้

ก่อนว่า ลูกค้านำความต้องการอะไร แล้วยึดเอาความต้องการนั้นเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการขององค์กรต่อไป

3.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจรอย่างต่อเนื่อง โดยเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (Internal Customer) ตลอดจนถึงลูกค้าภายนอก (External Customer) กล่าวคือพนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตถัดไปเป็นลูกค้าภายในที่มีความต้องการชิ้นงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นเขาจึงต้องทำงานของตนเองอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและทำได้ถูกต้องทุกครั้ง ซึ่งการทำงานได้อย่างถูกต้องจะต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ ประกอบกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยจึงสามารถลดความผิดพลาดต่าง ๆ ในการผลิตให้เหลือน้อยที่สุดได้ ดังนั้นองค์กรที่ดำเนินงานตามปรัชญาของ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งสามารถจะดำเนินงานได้ตามวงล้อ Deming ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 วงล้อ Deming

ที่มา : ธีรยุทธพันธ์ เจริญนันทน์ และคณะ (2545 : 195)

3.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvements) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization) โดยผู้ที่ลงมือปฏิบัติจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและช่วยเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด โดยขั้นตอนพื้นฐานของ TQM ในกระบวนการแก้ปัญหาที่มีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้ (William. 2002 : 476)

ขั้นที่ 1 ระบุปัญหาและวางเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง (Define the Problem and Establish an Improvement Goal) พิจารณาระบุปัญหาอย่างระมัดระวังไม่เร่งรีบข้ามขั้นตอน สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในความพยายามแก้ปัญหาในจุดที่สำคัญ

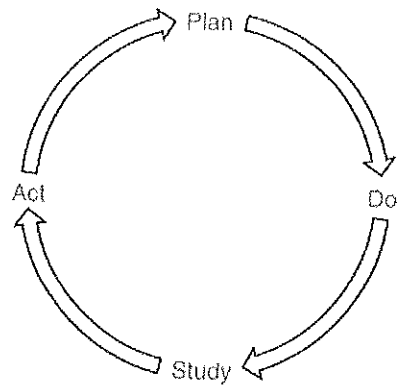
- ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูล (Collect Data) ใช้วิธีการหาฐานข้อมูลจริง โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการรวบรวมข้อมูล เช่น ใบตรวจสอบ กราฟแท่ง
- ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัญหา (Analyze the Problem) โดยเครื่องมือที่เหมาะสม แผนภูมิพาเรโต แผนภูมิแก๊งปลา
- ขั้นที่ 4 หาแนวทางในการแก้ปัญหา (Generate Potential Solutions) โดยวิธีการระดมสมอง การสัมภาษณ์และการสำรวจ
- ขั้นที่ 5 เลือกแนวทางแก้ปัญหา (Choose Solution) เลือกแนวทางที่ดีที่สุดนำไปสู่เป้าหมายตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
- ขั้นที่ 6 ดำเนินการแก้ปัญหา (Implement the Solution) เก็บข้อมูลจากทุกคน
- ขั้นที่ 7 ติดตามการแก้ปัญหาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย (Monitor the Solution to see if Accomplishes Goal) ถ้าแก้ปัญหาไม่สำเร็จจะต้องปรับปรุงวิธีการและกลับไปเริ่มต้นขั้นที่ 1 ศึกษาและควบคุมไปตามโปรแกรม

Step 1 Define the problem and establish an improvement goal.	Give problem definition careful consideration; don't rush through this step because this will serve as the focal point of problem-solving efforts.
Step 2 Collect data.	The solution must be based on facts. Possible tools include check sheet, scatter diagram, histogram, run chart, and control chart.
Step 3 Analyze the problem.	Possible tools include Pareto chart, cause-and-effect diagram.
Step 4 Generate potential solutions.	Methods include brainstorming, interviewing, and surveying.
Step 5 Choose a solution.	Identify the criteria for choosing a solution. (Refer to the goal established in Step 1.) Apply criteria to potential solutions and select the best one.
Step 6 Implement the solution.	Keep everyone informed.
Step 7 Monitor the solution to see if it accomplishes the goal.	If not, modify the solution, or return to Step 1. Possible tools include control chart and run chart.

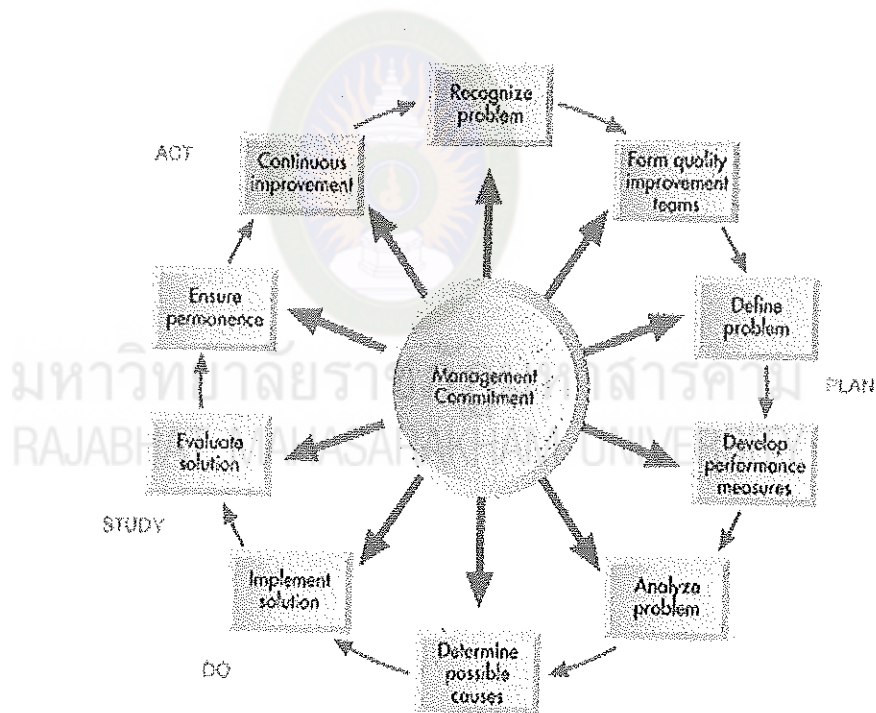
ภาพที่ 6 ขั้นตอนพื้นฐานในการแก้ปัญหา

ที่มา : William, Operations Management (2002 : 476)

อีกประการหนึ่งในการแก้ปัญหาสามารถนำเอาหลักการของวัฏจักร Plan Do Study Act (PDSA) มาช่วยในการแก้ปัญหาได้ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 วัฏจักร PDSA (William, Operations Management. 2002 : 476)



ภาพที่ 8 วัฏจักร PDSA นำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหา
(William, Operations Management. 2002 : 476)

4. การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control)

เป็นระบบที่รวบรวมเอาความพยายามในการพัฒนาคุณภาพ การรักษาคุณภาพ และ

การปรับปรุงคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพของทุกคนในองค์กร โดยทำการร่วมมือกันในการจัดการการตลาด วิศวกรรมการผลิต และการบริการ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการด้วยต้นทุนที่ต่ำ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้โดยมีเป้าหมายในเชิงปฏิบัติให้มีร้อยละของของเสียเป็นศูนย์ คือคุณภาพสมบูรณ์แบบไม่มีของเสียอยู่เลย โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548)

4.1 มอบหมายให้ความรับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพเป็นของฝ่ายผลิต และลดความรับผิดชอบของฝ่ายควบคุมคุณภาพลง โดยให้ฝ่ายผลิตเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพในระหว่างการทำการผลิตเอง

4.2 แสดงออกถึงการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความประทับใจต่อทุกคนที่มีโอกาสมาเห็นระบบการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพขึ้นในใจของทุกคนในองค์กร

4.3 มอบอำนาจให้คนงานสามารถหยุดสายการผลิตเมื่อเกิดความบกพร่องด้านคุณภาพ ซึ่งเรียกว่า Jidoka เพื่อจะให้ทำการแก้ไขปัญหาของสายงานนั้นจนเรียบร้อย โดยไม่กังวลว่าจะเกิดความล่าช้าในการผลิตบางแห่งอาจใช้เครื่องมือที่เรียกว่า บาคาโยเค (Pokayoke) เพื่อตรวจสอบหาสิ่งผิดปกติในกระบวนการผลิตอย่างอัตโนมัติ ซึ่งอาจใช้หยุดการทำงานของเครื่องจักรได้ด้วยในบางกรณี

4.4 แก้ไขของเสียโดยฝ่ายผลิตต้องนำเอาของเสียกลับไปทำใหม่ในสายการผลิต เพื่อให้คนงานมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในเรื่องคุณภาพ ไม่ได้ผลักภาระให้ฝ่ายตรวจสอบแก้ไขอย่างเช่น โรงงานของชาวตะวันตก ซึ่งวิธีการควบคุมคุณภาพการผลิตให้เป็นไปตามลักษณะนี้ต้องทำการผลิตครั้งละน้อยขึ้นจึงสามารถพิถีพิถันกับคุณภาพได้

4.5 ตรวจสอบคุณภาพของของทุกชิ้น โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง แต่ถ้ามีผลผลิตต่อครั้งมากเกินไปที่จะทำเช่นนั้นได้ อาจใช้วิธีการตรวจสอบ โดยใช้จำนวนตัวอย่างเป็นสอง คือ ตรวจสอบชิ้นแรกและชิ้นสุดท้าย และถือว่าถ้าทั้งสองชิ้นนี้ผ่านการทดสอบ แสดงว่าทุกชิ้นก็ผ่านการทดสอบ

4.6 อบรมฝึกฝนคนงานให้ใส่ใจเรื่องคุณภาพ จัดให้มีการใช้กลุ่มคุณภาพกลุ่มคุณภาพค้นหาปัญหาแล้วระดมสมองจากสมาชิกในกลุ่มให้ช่วยกันหาทางแก้ไขปรับปรุงให้คุณภาพของงานดีขึ้น

4.7 ลดบทบาทและจำนวนของฝ่ายควบคุมคุณภาพ ให้ฝ่ายควบคุมคุณภาพเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา กำจัดสาเหตุที่ทำให้ชิ้นงานเสียหาย ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้

เป็นไปตามมาตรฐาน ร่วมมือกับฝ่ายจัดซื้อในการออกไปเยี่ยมโรงงานของผู้ขาย ตรวจสอบ ผู้ขายที่ผลิตวัตถุดิบส่งเข้าโรงงานและประสานงานฝึกอบรมเรื่องการควบคุมคุณภาพ รวมทั้ง ช่วยตรวจรับของจากผู้ขายรายใหม่บ้าง

4.8 สร้างระเบียบในโรงงานและรักษาความสะอาดอย่างเคร่งครัด ด้วยการทำ กิจกรรม 5 ส. เพื่อป้องกันอุบัติเหตุและก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งจะ ช่วย กระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณภาพมากขึ้น

4.9 กำหนดขนาดการผลิตต่ำกว่ากำลังการผลิตเต็มที่ที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ ปริมาณการผลิตต่อวันที่วางแผนไว้เป็นจริง ใ้ได้ง่ายขึ้น เพราะการผลิตจะมีความยืดหยุ่นกว่าถ้า เกิดข้อผิดพลาดขึ้นและคนงานต้องหยุดการผลิตมาแก้ไข ในสภาวะที่ไม่เร่งรีบเกินไปเช่นนี้จะ ทำให้คนงานทำงานให้คุณภาพสมบูรณ์แบบอย่างเต็มอกเต็มใจยิ่งขึ้น

4.10 ใช้หลักการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์แบบการบำรุงรักษาทั่วผลที่ทุก คนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance หรือ TPM) โดยผู้ใช้เครื่องมือช่วยดูแลรักษา เบื้องต้น โดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ภาระของฝ่ายบำรุงรักษาซ่อมแซมแต่ฝ่ายเดียว เพราะอุปกรณ์ที่ ซ้ำรูดบกร่องย่อมจะส่งผลถึงคุณภาพของการผลิตด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นที่พอใจและบรรลุเป้าหมายตามความ ต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

5. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติ (Quality Award)

ในปัจจุบันประเทศต่างๆ ได้คิดค้นองค์ประกอบและตัวชี้วัดคุณภาพในรูปแบบต่าง ๆ กัน ตามสภาพและสิ่งแวดล้อมของตนเองและบางครั้งก็นำแนวคิดมาใช้ทั้งหมด บางประเทศได้ จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อแสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร รูปแบบ บริหารที่คุณภาพเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมนเป็นรางวัลด้านคุณภาพนานาชาติตาม ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ. 2548)

ประเทศ	ชื่อรางวัล	ปี ค.ศ.
ญี่ปุ่น	รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize)	1951
แคนาดา	รางวัลประเทศแคนาดา (Canada Award)	1984
สหรัฐอเมริกา	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)	1987
ออสเตรเลีย	รางวัลธุรกิจยอดเยี่ยมประเทศออสเตรเลีย (Australian Business excellence Award :ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	รางวัลบริหารคุณภาพของยุโรป (European Foundation Quality Management : EFQM)	1991
สิงคโปร์	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)	1994
ญี่ปุ่น	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศญี่ปุ่น (Japan Quality Award : JQA)	1994
สหรัฐอเมริกา	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for performance Excellence)	1999
ไทย	รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)	2001

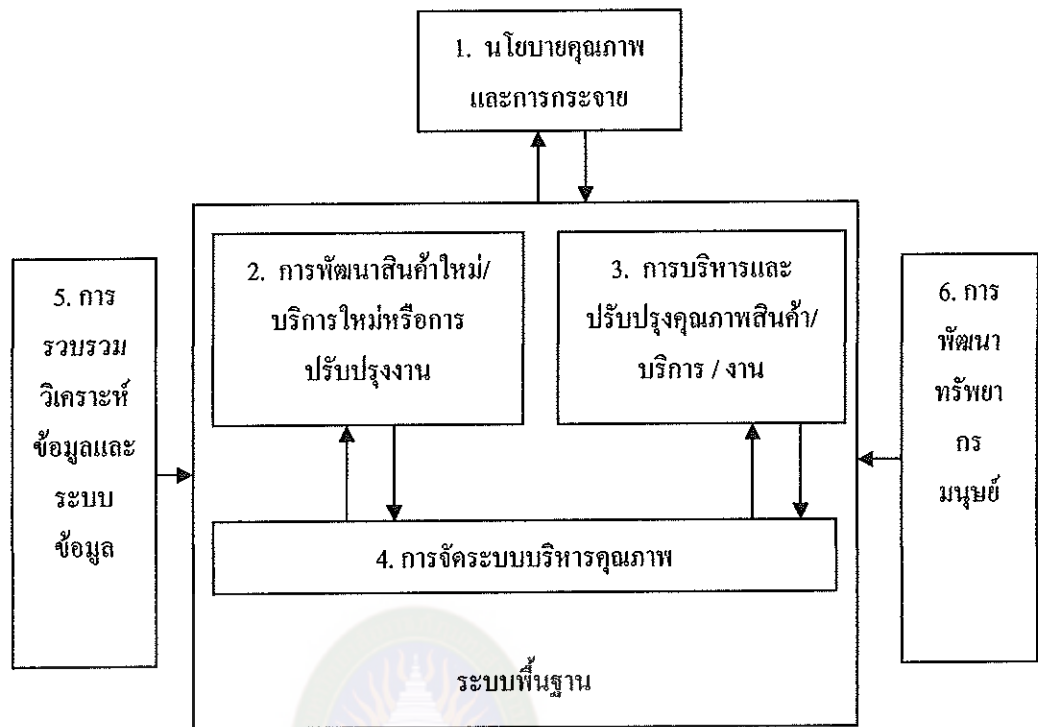
5.1 รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize)

ความเป็นมาของรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) เริ่มจากที่ญี่ปุ่นแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 เศรษฐกิจของญี่ปุ่น อยู่ในภาวะที่ย่ำแย่ คนญี่ปุ่นพยายามที่จะฟื้นฟูประเทศ ให้พ้นจากสถานการณ์ดังกล่าว รัฐบาลญี่ปุ่นได้ก่อตั้งสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientist and Engineers, JUSE) ขึ้นมาในเดือน พฤษภาคม ปี ค.ศ. 1946 เพื่อส่งเสริมการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำหรับการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมและวัฒนธรรมของประเทศ ปี ค.ศ. 1950 สมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่นได้เชิญ ดร.เดมมิ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพจากประเทศสหรัฐอเมริกา มาสอนและจัดสัมมนาในเรื่องพื้นฐานหลักการของการควบคุมคุณภาพ ตามแนวทางสถิติแก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และวิศวกรญี่ปุ่นในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งปรากฏ

ว่าความรู้และวิธีการ ที่นำเสนอ โดย ดร.เดมมิ่งเป็นที่ประทับใจของผู้เข้ารับการอบรมอย่างมาก และเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดความตื่นตัว ในการพัฒนาระบบคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นอย่างกว้างขวาง คณะกรรมการของสมาคมนักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรของญี่ปุ่นจึง ได้ลงมติอย่างเป็นเอกฉันท์ให้จัดตั้งรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 เป็นต้นมา ซึ่งมีหลักเกณฑ์การให้รางวัลโดยประเมินจาก 3 ด้านหลัก ดังนี้ (Deming Prize. 1951 ; อ้างถึงใน สุจริต คุณชนกุลวงศ์. 2547 : 45)

5.1.1 ระบบพื้นฐาน พิจารณา 6 ประเด็น

- 1) นโยบายคุณภาพ และการกระจาย
 - 1.1) มีการกำหนดนโยบายบริหารที่เน้นคุณภาพและลูกค้า
 - 1.2) มีการกระจายนโยบายดังกล่าวไปทั่วทั้งองค์กร
- 2) การพัฒนาสินค้าใหม่/บริการใหม่หรือปรับปรุงงาน
 - 2.1) มีความพยายามในการพัฒนาสินค้า / บริการใหม่อยู่เสมอ
 - 2.2) ผลการพัฒนาดังกล่าวสร้างความพึงพอใจและผลประโยชน์ที่ดี
- 3) การบริหาร และปรับปรุงคุณภาพสินค้า / บริการ / งาน
 - 3.1) การบริหารงานประจำ
 - 3.2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4) การจัดระบบบริหารคุณภาพ
 - 4.1) คุณภาพ
 - 4.2) การส่งงาน
 - 4.3) ต้นทุน
 - 4.4) ความปลอดภัย
 - 4.5) สิ่งแวดล้อม ฯ ล ฯ
- 5) การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 9 การเชื่อมโยงประเด็นในระบบพื้นฐานของรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize. 1951 ; อ้างถึงในสุจริต คุณชนกหลวงศ์. 2547 : 45)

5.1.2 ผลงานดีเด่น พิจารณา 5 ประเด็น

- 1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของผู้นำ
 - การแสดงออกของภาวะผู้นำเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม
 - 2.1) การปรับปรุงองค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์
 - 2.2) การสร้างวัฒนธรรมที่มองคุณค่าลูกค้า
 - 2.3) การพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มองคุณค่าลูกค้า
 - 2.4) กระบวนการสร้างสรรค์ พัฒนาสินค้า/ บริการใหม่
 - 2.5) การพัฒนาระบบสร้างสรรค์เทคโนโลยี/สินค้าใหม่ จนเป็นที่พอใจลูกค้า
 - 2.6) การก้าวกระโดดของผลประกอบการกิจการ
- 3) การปรับปรุงคุณภาพ
 - 3.1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ และความเร็วในการผลิต

- 3.2) การลดต้นทุน
 - 3.3) การปรับปรุงสภาพแวดล้อม และความปลอดภัย
 - 3.4) การสร้างพื้นฐานการบริหารของกิจการ
 - 4) การเพิ่มความสามารถด้านเทคนิค และกิจการ
 - 4.1) การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมการบริหาร
 - 4.5) การให้น้ำหนักกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
 - 5) การจัดระบบพื้นฐานของข้อมูล
- 5.1.3 ความเป็นผู้นำ พิจารณา 5 ประเด็น

- 1) ความเข้าใจ และมุ่งมั่นต่อการบริหารทั่วทั้งองค์กร
- 2) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย
- 3) การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้องค์กร
- 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

5.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige Nation Quality Award : MBNQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของมัลคอล์ม บัลดริจ นำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ.1987 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในยุคเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาตกต่ำ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพในการผลิตสินค้าและบริการ รางวัลที่กำหนดขึ้นโดยมัลคอล์ม บัลดริจ รัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์ในสมัยประธานาธิบดี โรนัลด์ รีแกน เป็นผู้มีชื่อเสียงชาวยุโรปในการพัฒนาคุณภาพ เริ่มพัฒนาในปี ค.ศ.1981 เป็นต้นมา ต่อมาจึงตั้งชื่อรางวัลของระบบคุณภาพนี้เพื่อเป็นเกียรติว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) รางวัลนี้ได้ถูกบริหารโดยองค์การ National Institution of Standards and Technology (NIST) ในระยะแรกที่เริ่มก่อตั้งสถาบันรางวัลบัลดริจ (Baldrige Award) จะรับสมัครเฉพาะผู้เป็นสมาชิกการเข้ารับการคัดเลือกการให้รางวัล ซึ่งเป็นหน่วยงานและองค์กรทางธุรกิจหรือเป็นหน่วยงานที่แสวงหาผลกำไรเท่านั้น มีการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจ ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา องค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการและหน่วยงานทางทหาร ในเวลาต่อมาประเทศ

ต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของตน มากกว่า 70 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยด้วย

ในหลายประเทศทั่วโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ โดยการพัฒนาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่ง วีรวุฑ มาฆะสีมานนท์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ MBNQA ที่องค์กรธุรกิจชั้นนำทั่วโลกนิยมเรียกว่า ระบบบัลดริจด์จ์ (Baldrige System) ว่ามีข้อบัญญัติ 16 ประการ คือ (วีรวุฑ มาฆะสีมานนท์. 2542 : 95-114)

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
2. เน้นความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus)
3. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
4. มีการบริหารงานที่เหมาะสม (Management Practice)
5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)
6. มีระบบพัฒนาบุคลากรที่ดี (Training and Development)
7. มีระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Reward and Recognition)
8. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Employee Focus)
9. ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า (Customer Contacts)
10. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
11. การบริหารกระบวนการงาน (Process Management)
12. คุณภาพของซัพพลายเออร์ (Supplier Quality)
13. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection and Analysis)
14. การวิเคราะห์เปรียบเทียบ – แข่งดี (Benchmarking)
15. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ (Corporation Responsibility and Citizenship)
16. มีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ (System Assessment)

โดยนำเอาข้อบัญญัติ 16 ประการ มาจัดเป็นองค์ประกอบหลักได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ (Baldrige Nation Quality Program. 2006 : 3-45)

1. การนำองค์กร แบ่งเป็น
 - 1.1 การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

- 1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็น
 - 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์
 - 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด แบ่งเป็น
 - 3.1 ความรู้เกี่ยวกับการตลาดและลูกค้า
 - 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้า
4. การวัด วิเคราะห์และการจัดความรู้ แบ่งเป็น
 - 4.1 การวัด วิเคราะห์ และการทบทวนขององค์กร
 - 4.2 การจัดทำข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น
 - 5.1 ระบบงาน
 - 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและแรงจูงใจ
 - 5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ แบ่งเป็น
 - 6.1 กระบวนการสร้างคุณค่า
 - 6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการปฏิบัติงาน
7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น
 - 7.1 ผลลัพธ์ด้านการบริการและผลผลิต
 - 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
 - 7.3 ผลลัพธ์ด้านการตลาดและการเงิน
 - 7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
 - 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
 - 7.6 ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและภาวะผู้นำ

5.3 รางวัลบริหารคุณภาพของยุโรป (European Foundation Quality Management : EFQM)

ในทวีปยุโรป ได้จัดตั้งรางวัลเพื่อมอบให้แก่องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เรียกว่า รางวัลคุณภาพยุโรป (European Quality Award : EQA) ซึ่งได้นำแนวคิดจากเกณฑ์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีผลต่อสัมบัคคริจ มาปรับให้เหมาะสมกับบริบท เพื่อใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพสำหรับประเทศของตนเอง

EFQM ย่อมาจาก The European Foundation Quality Management ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กร โดยดำเนินการรับรอง มาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่มีตรรกะการประเมินผลองค์กร (Evaluation Logic) ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สามารถแสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้

ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) และกลุ่มที่เป็นผลจากการกระทำ (Results)

5.3.1 กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวกระทำ

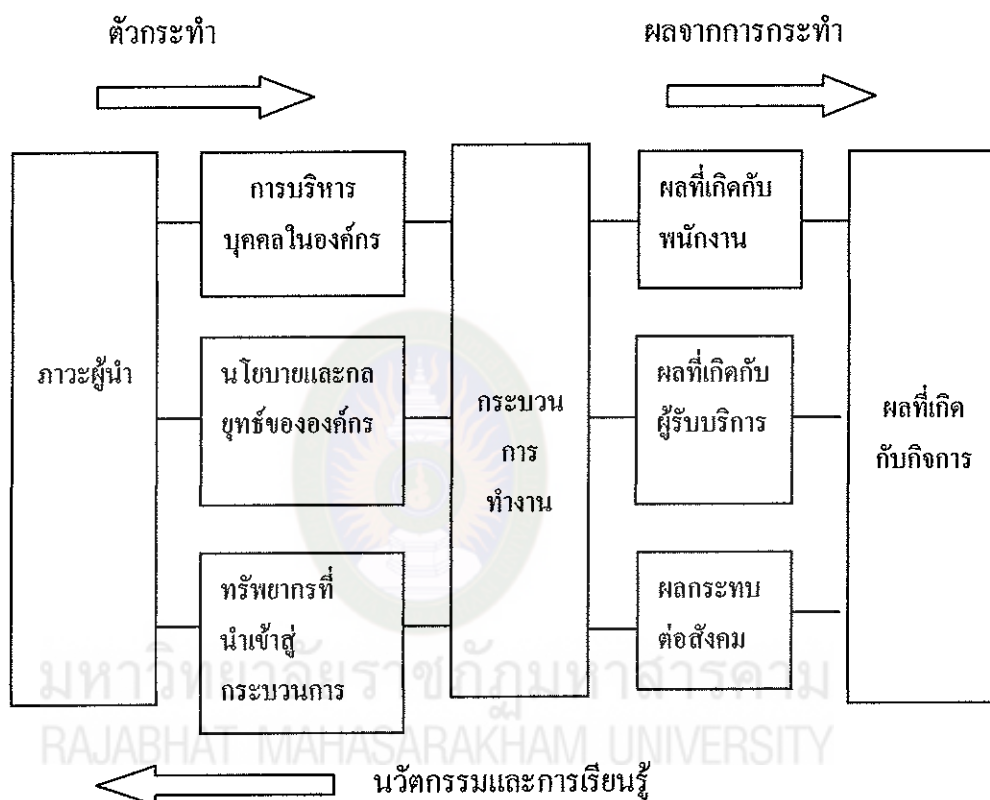
- 1) กระบวนการทำงาน หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 2) การบริหารบุคคลในองค์กร หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 3) ภาวะผู้นำ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน
- 4) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์
- 5) ทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรรวบรวมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

5.3.2 กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลต่อการกระทำ

- 1) ผลกระทบต่อสังคม หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- 2) ผลที่เกิดกับผู้รับบริการ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้ของผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีองค์กร และผลิตภัณฑ์/การให้บริการขององค์กร

3) ผลที่เกิดกับพนักงาน หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงความรู้สึกรักของพนักงานที่มีต่อองค์กร

4) ผลที่เกิดกับกิจการ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้



ภาพที่ 10 EFQM Excellence Model (The European Foundation for Quality Management (EIPM – EFQM. 2006 : Online)

EFQM Excellence Model แบ่งปัจจัยทั้งเก้าประการออกเป็นสองส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ซึ่งเกี่ยวกับกิจกรรมหรือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ ส่วนผลจากการกระทำ (Results) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมดังกล่าว ตามแนวคิดของ EFQM องค์กรจะต้องมีการประเมินตนเอง (Self – Assessment) เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทำให้้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และสิทธิผลมากขึ้น การประเมินตนเองตามแนวคิด EFQM เองจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น เป็นเครื่องมือที่ระบบที่ใช้ในการประเมินจุดแข็ง

และจุดอ่อนขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดถึงความก้าวหน้าขององค์กรในด้านต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ในแนวทางการบริหารและพัฒนาองค์กร และเป็นเครื่องมือในการนำเครื่องมือทางด้านการจัดการอื่น ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร

5.4 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีบริษัทต่าง ๆ ประกอบธุรกิจอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งในส่วนของบริษัทข้ามชาติ และบริษัทที่รัฐบาลร่วมลงทุนกับประเทศต่าง ๆ ดังนั้นจึงทำให้คณะกรรมการมาตรฐาน ผลผลิต และนวัตกรรมแห่งประเทศสิงคโปร์ (Standards, Productivity and Innovation Board of Singapore) หรือ SPRING ต่างเห็นถึงความสำคัญจึงต้องมีการจัดมอบรางวัลคุณภาพชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) ขึ้นเป็นประจำทุกปี รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (SQA) ไม่เพียงเป็นรางวัลระดับมาตรฐานในการบริหารองค์กรอันเป็นเลิศ หากยังเป็นรางวัลในระดับสากล มีส่วนช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ ในระดับโลก และเป็นรางวัลที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ ในส่วนของเกณฑ์มาตรฐานในการให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (SQA) จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานในระดับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Singapore Quality Class : SQC) เสียก่อน ก็จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ 400 คะแนนเบื้องต้น ถึงจะมีสิทธิ์คัดเลือกส่งเข้าแข่งขันในระดับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (ประชาชาติธุรกิจ. 2549 : Online)

องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (SQA) จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ 700 คะแนนขึ้นไป และเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินดังกล่าว จะมีทั้งหมด 7 หมวดด้วยกันคือ (SPRING Singapore. 2556 : Online)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 120 คะแนน
2. การวางแผน (Planning) 80 คะแนน
3. ระบบสารสนเทศ (Information) 80 คะแนน
4. คน (People) 110 คะแนน
5. กระบวนการ (Process) 100 คะแนน
6. ลูกค้า / ผู้เกี่ยวข้อง (Customers) 110 คะแนน
7. ผลลัพธ์ (Results) 400 คะแนน

สำหรับองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (SQA) องค์กรนั้นจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และในระดับโลก ดังนั้นจึงทำให้การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ เป็นวันสำคัญต่อการทำงานของคนในองค์กรที่ได้รับรางวัลเป็นอย่างมาก ตัวอย่างองค์กรชั้นนำ บริษัท Khoo Teng Chyc ผู้บริหารของ PUB ได้กล่าวถึงการรับรางวัล Singapore Innovation Award 2006 ว่า การที่เราได้รับรางวัลเป็นเรื่องที่น่ายินดี เพราะกรรมการจะต้องเปรียบเทียบผลกับประเทศต่างๆ ดังนั้น Singapore Quality Award ถือเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ที่ได้รับการยอมรับในด้านตัวรางวัล การให้ความสำคัญกับการบริหาร รวมไปถึงเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่นำมาใช้ เนื่องจากเป็นเกณฑ์มาตรฐานในระดับสากล

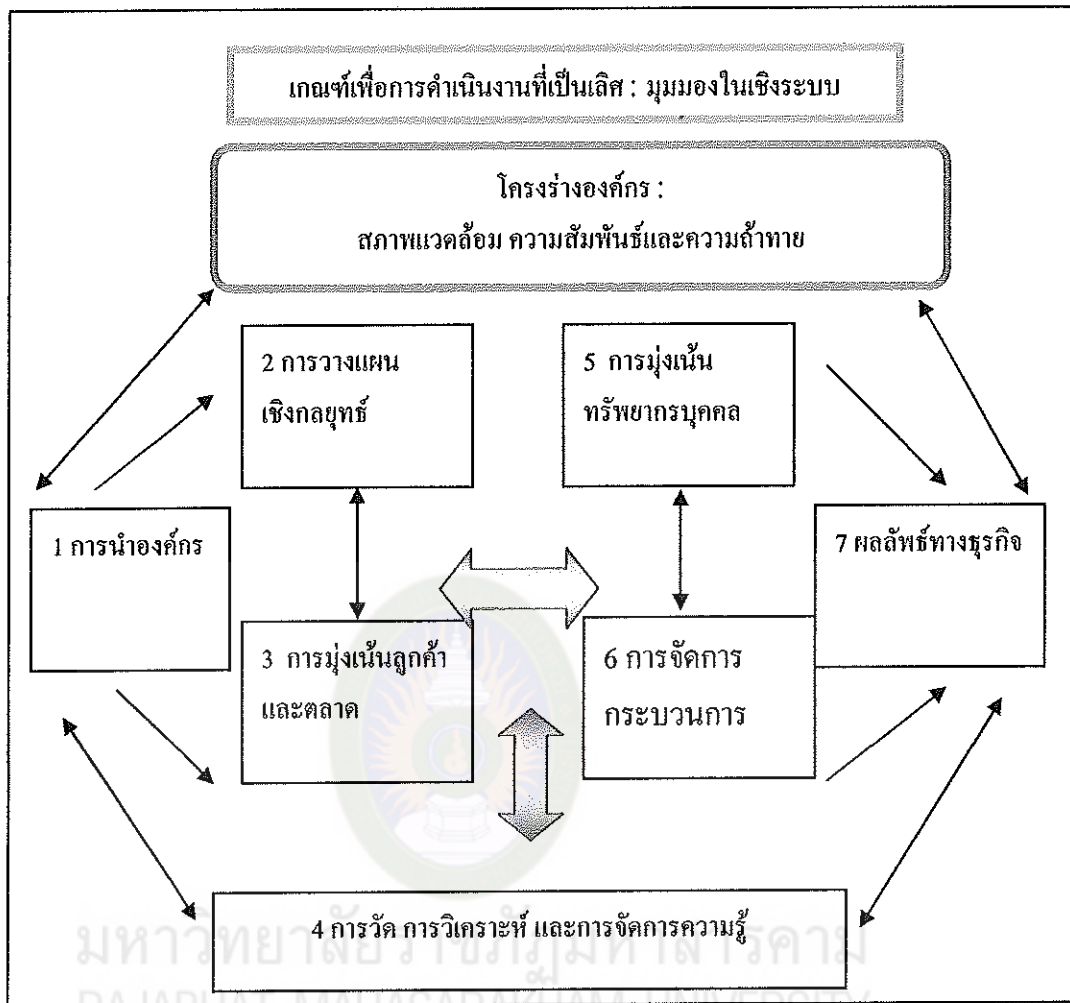
5.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)

เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัล คุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐาน โลกจะได้รับการ ประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2555 : Online)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น

ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์ MBNQA มาพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) โดยมุ่งหวังกระตุ้นให้องค์การธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 4-5) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การธุรกิจไทยสู่ความเป็นเลิศ 7 ประการ คือ

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด วิเคราะห์และการจัดความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ



ภาพที่ 11 เกณฑ์เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 4-5)

5.5.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กร โดยรวม

5.5.2 ระบบปฏิบัติการ

ระบบปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของของภาพ ซึ่งระบุลักษณะขององค์กร การปฏิบัติการและผลลัพธ์

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล(หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ(หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยพนักงานและกระบวนการหลักมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

กิจกรรมทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยผลผลิตด้านลูกค้า การเงินและการปฏิบัติงาน และรวมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และความรับผิดชอบต่อสังคม ลูกศรแนวนอนที่อยู่ตรงกลางของภาพแสดงถึงความเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งการเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ยิ่งกว่านั้นลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) ส่วนการที่ลูกศรมีหัว 2 ข้างนั้นแสดงความสำคัญในการป้อนข้อมูลกลับในระบบการจัดการที่มีประสิทธิผล ส่วนพื้นฐานของระบบ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรมีการจัดการอย่างประสิทธิผล รวมทั้งการปรับปรุงผลการดำเนินการ และความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้นี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการจัดการการดำเนินการ โดยรวม

5.5.3 ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับการประเมินในสามมิติ คือ

- 1) แนวทาง
- 2) การนำไปปฏิบัติ
- 3) ผลลัพธ์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2546-2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลก เมื่อปี 2545 รวมทั้งให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเผยแพร่เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสพผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมุ่งหวังว่าการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อส่งมอบคุณค่า

ที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548 : 42)

ดังนั้นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินงาน ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ เพียงแต่การดำเนินงานพัฒนาการจัดการกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาจจะไม่ใช่การแข่งขันเพื่อชิงรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หากแต่นำเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติใช้พัฒนางานองค์กร หรือ โรงเรียนของตนเองเพื่อรับรองการแข่งขันทางการศึกษากับภาครัฐหรือหน่วยงานอื่นในอนาคต

5.6 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) ในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 11 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 3)

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
- 5) การมุ่งเน้นอนาคต
- 6) ความคล่องตัว
- 7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล

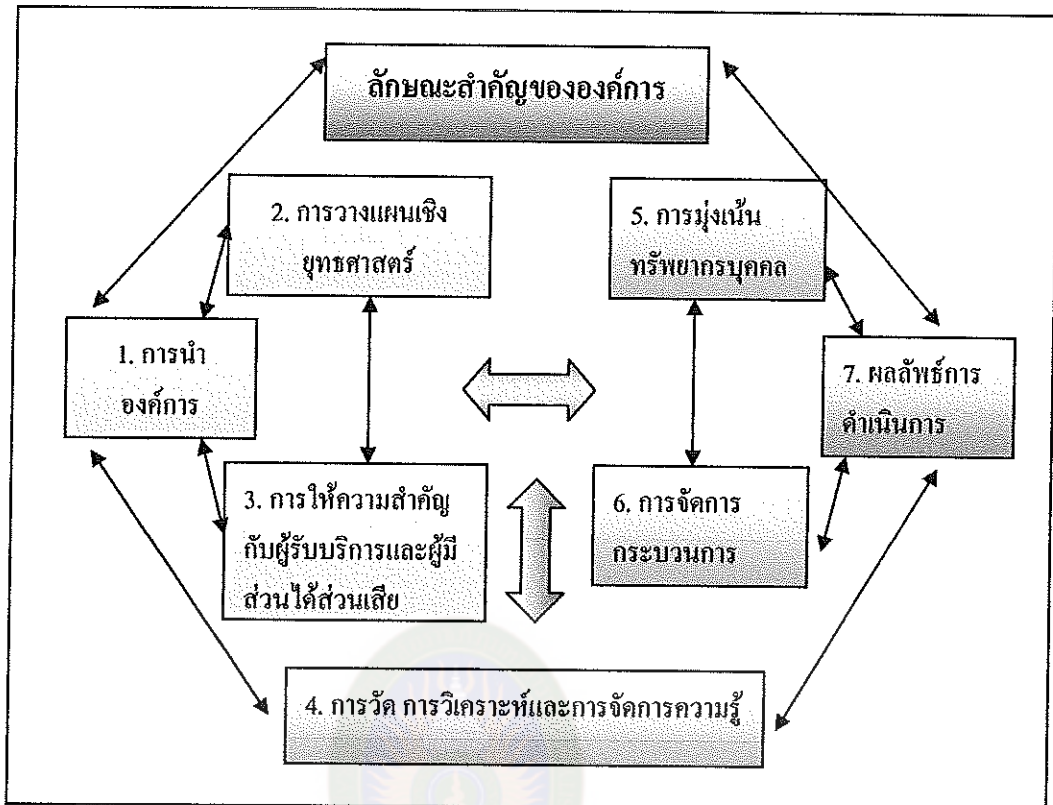
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- 11) มุมมองเชิงระบบ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 9)

5.6.1 องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาปรับใช้เป็นเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 10-12)

- 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ
- 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 12 องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 10-12)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKAM UNIVERSITY

5.6.2 ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ลักษณะองค์การ ประกอบด้วย
 - 1.1) ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ
 - 1.2) ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ
- 2) ความท้าทายต่อองค์การ
 - 2.1) สภาพการแข่งขัน
 - 2.2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
 - 2.3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

5.6.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประเมินการดำเนินงานของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

- 1) หมวด 1 การนำองค์การ
- 2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 5) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) หมวด 6 การจัดกระบวนการ
- 7) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) หมวดที่ 1 การนำองค์การ ประกอบด้วย
 - 1.1) การนำองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ
 - 1.2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ
- 2) หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย
 - 2.1) การจัดทำยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - 2.2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- 3) หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3.1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3.2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 4) หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย
 - 4.1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ
ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ
 - 4.2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย ความพร้อมใช้งาน
ของข้อมูลสารสนเทศ การจัดการความรู้
- 5) หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย
 - 5.1) ระบบงาน ประกอบด้วย การจัดและบริหารงาน ระบบประเมินผล
การปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - 5.2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย การ
พัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - 5.3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร ประกอบด้วย
สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร
- 6) หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย
 - 6.1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่า
 - 6.2) กระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย กระบวนการสนับสนุน
- 7) หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย
 - 7.1) มิติด้านประสิทธิผล
 - 7.2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - 7.3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
 - 7.4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของ PMQA ทั้ง 7 หมวด สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มย่อย คือ 1) กลุ่มนำองค์การ ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและหมวด 6 การจัดการกระบวนการ 3) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย 1 หมวด คือ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ได้แก่ 1) มิติด้านประสิทธิผล 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

5.7 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของมัลคอม บัลดริจ (MBNQA : Education Criteria for Performance Excellence)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาาระบบราชการ ของการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 - 2551) และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 -2550) ที่ต้องการให้ หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพด้านการจัดการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จัดทำขึ้นเพื่อเป็น แนวทางให้สถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ให้ตรงกับภารกิจ และมีความครอบคลุม สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ สหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) รางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และสอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 -2550) ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่า ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการและวิธีการบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ ความสำเร็จตามบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นกรอบประเมิน องค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับ คุณภาพมาตรฐานการทำงานของสถานศึกษา ให้อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 - 2551) รวมถึงการมุ่งสู่ผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยโดยเรียงลำดับแนวคิดดังนี้ (สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2549 : 1)

5.7.1 จุดประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพด้านการจัดการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศนี้ เป็นบรรทัด ฐานที่สำคัญของการประเมินตนเองของสถานศึกษา และเป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่สถานศึกษา ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญ 3 ประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลลัพธ์ ของสถานศึกษา
- 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ระหว่างสถานศึกษา

3) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการดำเนินของสถานศึกษา รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

5.7.2 เป้าหมายของเกณฑ์คุณภาพด้านการศึกษเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพด้านการศึกษเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้สถานศึกษาใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดทำผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลดังนี้

- 1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีให้แก่นักเรียนหรือผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น
- 2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของสถานศึกษาโดยรวม
- 3) การเรียนรู้ขององค์กรของแต่ละบุคคล

5.7.3 ค่านิยมหลักและแนวคิด (Core Values and Concepts)

เกณฑ์คุณภาพด้านการศึกษเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและค่านิยมต่างๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นนักเรียนหรือผู้รับบริการ ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูง ทิศทาง ค่านิยม และความหวังขององค์กรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรมั่นใจว่าจะมีการจัดทำกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุการดำเนินงานที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มินวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถและทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน ค่านิยมและยุทธศาสตร์ช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ ชูใจ และกระตุ้นให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2) การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning – centered Education) นักเรียนจะสามารถพัฒนาตนเองให้ถึงขีดสุดได้ต่อเมื่อมีโอกาสเลือกเส้นทางสู่ความสำเร็จ สถานศึกษาจะต้องจัดการศึกษาให้หลากหลายที่สุด และเน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้ และความต้องการแท้จริงของนักเรียนตามข้อกำหนดของตลาดและของความเป็นพลเมืองดี

3) การเรียนรู้ขององค์กรของแต่ละบุคคล (Organization and Personal Learning) การที่สถานศึกษาจะบรรลุการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สถานศึกษาต้องมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร

รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ

4) การให้ความสำคัญกับครูผู้สอน บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ (Valuing Faculty, Staff, and Partners) ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของครูหรือบุคลากรและคู่ความร่วมมือมีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จขององค์กร

5) ความคล่องตัว (Agility) การประสบความสำเร็จในการตลาดที่มีการแข่งขันในระดับโลก สถานศึกษาต้องมีความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของนักเรียนหรือผู้รับบริการเฉพาะราย โดยองค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำหลักสูตร การจัดการศึกษาและบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด ขณะเดียวกันต้องตอบสนองนักเรียนหรือผู้รับบริการ ให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาที่มีการตอบสนองความต้องการของนักเรียนหรือผู้รับบริการ

6) การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future) ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด สถานศึกษาจะต้องมีแนวคิดที่การมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ นักเรียนหรือผู้รับบริการ ครูหรือบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ องค์กรที่กำกับดูแลสาธารณชนและชุมชนขององค์กร

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Information)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงหลักสูตรการจัดการศึกษาและบริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่ได้อยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในทุกแง่มุมทุกกระบวนการ ผู้นำของสถานศึกษาจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ สถานศึกษาควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

8) การจัดการข้อมูลโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา การวัดผลควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ หลักสูตร การจัดการศึกษา และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท การวัดผล การดำเนินการ ควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านนักเรียนหรือผู้รับบริการ หลักสูตร การจัดการศึกษา และบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ผลการดำเนินการ ด้านการตลาด และผลการดำเนินการเชิงแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ คณาจารย์หรือบุคลากร ต้นทุนและการเงิน ตลอดจนจรรยาบรรณและการปฏิบัติตาม กฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ผู้นำของสถานศึกษา

ควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พหุวัฒนธรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในความจำเป็นที่ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม ในการจัดการศึกษาและคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การ คุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติของ สถานศึกษาและรอบเวลาของหลักสูตร การจัดการศึกษาและบริการ

10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)

การวัดผลการดำเนินการของสถานศึกษาจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าว ควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่สำคัญ จากการสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่สำคัญจะทำให้สถานศึกษาสามารถสร้างความภักดี ต่อองค์กร และนำไปสู่ผลการดำเนินงาน โดยรวมด้วยในการรักษาความสมดุลของคุณค่า กลยุทธ์ของสถานศึกษาควรระบุความต้องการของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้ความสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความ ต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วน ได้ ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading and Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะ ยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการ ปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

11) มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) เกณฑ์คุณภาพด้าน การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศนี้ ให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและ กระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และค่านิยมเป็นหลักกรอบในการสร้างระบบและบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการ ตั้งตระหนักร้อยอย่างเฉพาะเจาะจง ความสอดคล้องในแนวทางเดียวกันและบูรณาการ

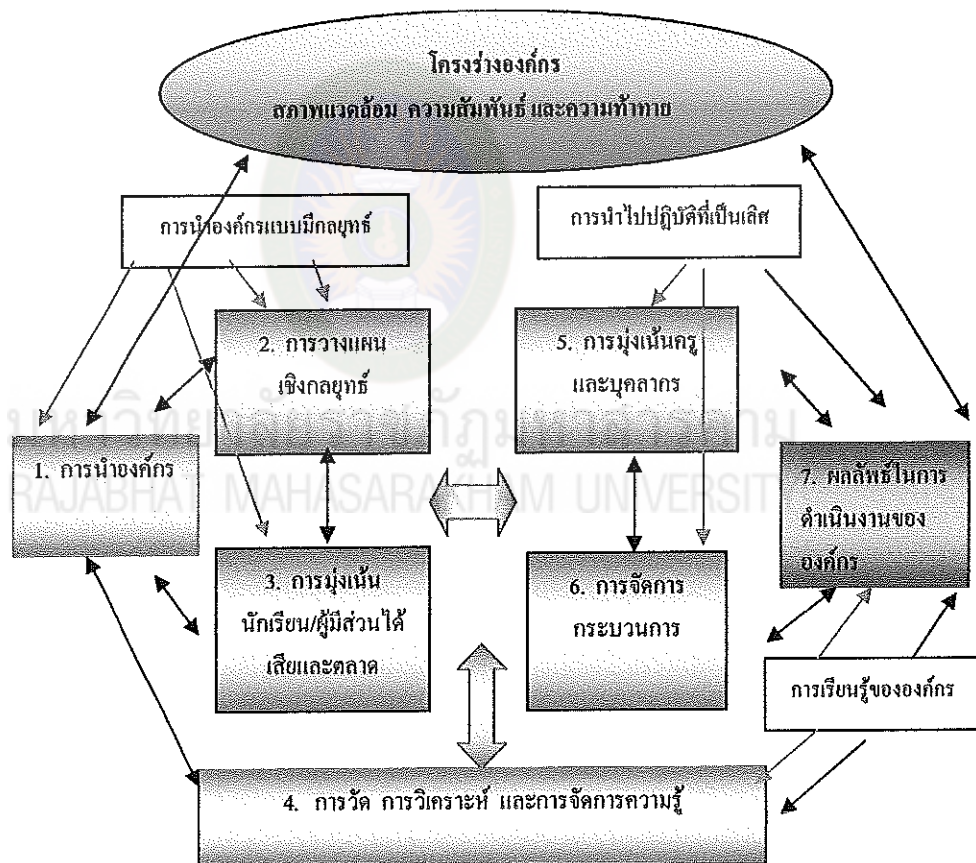
5.7.4 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2552 : 9)

- 1) หมวด 1 การนำองค์กร
 - 1.1) การนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง
 - 1.2) ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2) หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - 2.1) การจัดทำกลยุทธ์
 - 2.2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) หมวด 3 การมุ่งเน้นนักเรียน/ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด
 - 3.1) ความผูกพันของลูกค้า
 - 3.2) เสียงของลูกค้า
- 4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
 - 4.1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของ องค์กร
 - 4.2) การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) หมวด 5 การมุ่งเน้นครู/ผู้สอนและบุคลากร
 - 5.1) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน
 - 5.2) สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
 - 6.1) ระบบงาน
 - 6.2) กระบวนการทำงาน
- 7) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร

- 7.1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 7.2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.3) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด
- 7.4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
- 7.5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
- 7.6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

เกณฑ์คุณภาพด้านการจัดการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
ตามเกณฑ์ PMQA/TQM: มุมมองเชิงระบบ



ภาพที่ 13 แสดงถึงกรอบที่เชื่อมโยงในเชิงระบบ และบูรณาการหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เข้าด้วยกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552 : 7)

โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) ได้แก่ หมวดที่ 1-6 และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ได้แก่ หมวดที่ 7

5.7.5 โครงร่างองค์กร (Organization Profile)

โครงร่างองค์กร เป็นการบ่งบอกถึงบริบท (Context) และอธิบายวิธีการปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการดำเนินการองค์กรโดยรวม

5.7.6 ระบบการปฏิบัติการ (System Operation)

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลาง ของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ การนำองค์กร (Leadership) (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (หมวด 2) และการมุ่งเน้นนักเรียนหรือผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder, and Market Focus) (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กรหมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า การนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และนักเรียนหรือผู้รับบริการ ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (Faculty and Staff Focus) (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (Process Management) (หมวด 6) และผลลัพธ์ (Result) (หมวด 7) ประกอบกันเป็น กลุ่มผลลัพธ์ โดยคณาจารย์และบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาทให้การดำเนินงานสำเร็จและนำสู่ผลลัพธ์ขององค์กรการปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินการด้านหลักสูตร การจัดการศึกษาและบริการนักเรียนและตลาดการเงิน รวมทั้งการดำเนินงานภายใน รวมถึงผลลัพธ์ด้านคณาจารย์/บุคลากร ชรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

สูตรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งการเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนั้น ลูกศรนี้ยังชี้ถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศรที่มีหัว 2 ข้างนั้นแสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีต่อประสิทธิภาพการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (หมวด 4) เป็น พื้นฐานของระบบ (System Foundation) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้สถานศึกษามีการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่

ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

5.8 การบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard Schools)

การบริหารจัดการระบบคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษาระบบบริหารจัดการซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆหลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ญี่ปุ่นเรียกว่า Japan Quality Award (JQA) สหภาพยุโรป เรียกว่า European Quality Award (EQA) ส่วนประเทศไทยเรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมิน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ในด้านการศึกษามีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่าง ๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

สำหรับในประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนั้นกรอบในการบริหารจัดการ โรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ นำประเด็นตามข้อคำถามของเกณฑ์มาแปลงเป็นกลไก ในการ

พัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล และหากโรงเรียนประสงค์จะเสนอเพื่อขอรับการประเมิน เพื่อขอรับรางวัล โรงเรียนสามารถเสนอต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อขอรับการประเมินตามเกณฑ์ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : 1)

5.8.1 ค่านิยมหลักและแนวคิด (Core Value and Concepts)

การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานจากแนวคิด และค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : 3-6)

1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากร มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education)

โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้ และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความพึงพอใจของผู้เรียนและแปลงความต้องการเหล่านั้น มาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning)

โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

4) การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจสภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ

6) การมุ่งอนาคต (Focus on The Future)

การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองตอบต่อความต้องการกำลังคน ในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจัง และ สร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร สร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัว มุ่งสู่อนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกรายอย่างเหมาะสม

7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation)

โรงเรียนต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูล (Management by Fact)

โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริง ที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้ จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship)

โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชน และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ

10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value)

โรงเรียนได้วางแผนปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

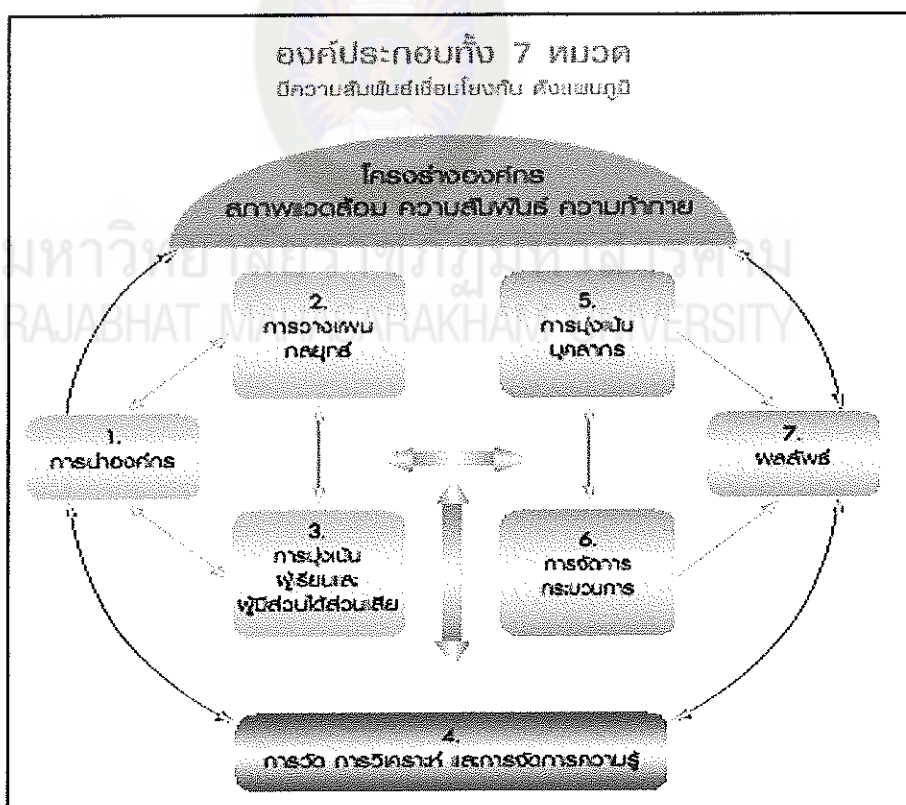
11) มุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงานกระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

5.8.2 องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการองค์กรคุณภาพ

จากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติการณ์ที่เป็นเลิศขององค์กร (โรงเรียน) ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : 7)

- 1) การนำองค์กร (Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)
- 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management)
- 7) ผลลัพธ์ (Performance Results)



ภาพที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 หมวด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : 8)

ความเชื่อมโยงสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวดจะเริ่มจากการนำองค์กร (หมวดที่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวดที่ 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวดที่ 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มของการนำองค์กรว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และนักเรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายบริหารของโรงเรียน ต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน และเป็นผู้นำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวดที่ 5) การจัดการกระบวนการ (หมวดที่ 6) และผลลัพธ์ (หมวดที่ 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการ โดยรวมขององค์กร ส่วนการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

5.8.3 โครงร่างองค์กร (Organization Profile)

โครงร่างองค์กร หมายถึง ภาพรวมของโรงเรียนที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญของโรงเรียนภาพรวมของโรงเรียนจะแสดงให้เห็นถึงความพร้อมของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของโรงเรียนในการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ลักษณะขององค์กร และความท้าทายต่อองค์กร

1) ลักษณะขององค์กร (Organization Description) หมายถึง

สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้รับบริการและเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียน โดยมีประเด็นการพิจารณาที่โรงเรียนต้องแสดง ดังต่อไปนี้

1.1) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน (Organization on Environment)

ประกอบด้วย

1.1.1) ประเภทหรือชนิดของหลักสูตรการศึกษาด้านการบริหาร

ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น

1.1.2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม ปรัชญา คติพจน์

และลักษณะวัฒนธรรมของโรงเรียน เป็นต้น

1.1.3) ข้อมูลลักษณะโดยรวมของโรงเรียน เช่น จำนวน เขต

อายุตำแหน่ง วิทยฐานะ อัตราส่วนนักเรียนต่อครู ระดับการศึกษาของครู ในแต่ละกลุ่ม
 สาระการเรียนรู้ ครูอัตราจ้าง ครูพิเศษ ลูกจ้างประจำ และสวัสดิการที่สำคัญ เป็นต้น

1.1.4) อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญของ
 โรงเรียน เช่น จำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบต่างๆ ห้องปฏิบัติการ สนามกีฬา ห้องสมุด
 อุปกรณ์เทคโนโลยี อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เป็นต้น

1.1.5) กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ
 โรงเรียน เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครู
 และบุคลากรทางการศึกษา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เป็นต้น

1.2) ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationship)

1.2.1) ลักษณะ โครงสร้างองค์กรและระบบธรรมาภิบาลของ
 องค์กรระบบการติดตามและรายงานจากโรงเรียนไปยังหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับ

1.2.2) ลักษณะของกลุ่มผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่ม
 ผู้รับบริการของโรงเรียน ลักษณะความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มต่างๆ ต่อ
 การจัดการเรียนการสอนและการบริการทางการศึกษา

1.2.3) บทบาทของโรงเรียนและหน่วยงานเครือข่ายความ
 ร่วมมือของโรงเรียนในกระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการสนับสนุนการจัดการ
 เรียนการสอน และบทบาทในกระบวนการนวัตกรรมของโรงเรียน

1.2.4) ลักษณะความสัมพันธ์และกลไกการสื่อสารที่ก่อให้เกิด
 การร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนสถาบันระดับอุดมศึกษา สถานประกอบการและ
 เครือข่ายความร่วมมืออื่น ๆ

1.2.5) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วน
 เสียผู้รับบริการและชุมชน

2) ความท้าทายต่อองค์กร (Organizational Challenges)

2.1) สภาพแข่งขัน (Competitive Environment)

2.1.1) จำนวนประเภทโรงเรียนที่เทียบเคียงกัน ลำดับที่ของ
 โรงเรียนในวงการศึกษาเมื่อเทียบกับโรงเรียนที่เท่าเทียมกันทั้งขนาด ประเภท ส่วนแบ่งของ
 นักเรียนในเขตพื้นที่บริการ และการเจริญเติบโตของโรงเรียน

2.1.2) ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียนที่มีลักษณะเดียวกันรวมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นต่อสภาพการแข่งขันของโรงเรียน

2.2.2) แหล่งข้อมูลสำคัญเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันภายในชุมชนและภายนอกชุมชนของโรงเรียนประเภทเดียวกันและปัญหาหรืออุปสรรค หรือข้อจำกัดในการหาข้อมูลดังกล่าว

2.2) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

ลักษณะประเภทของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนในด้านการศึกษาการเรียนรู้ ทรัพยากรบุคคล ความสัมพันธ์กับชุมชนและความยั่งยืนของโรงเรียน

2.3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System) วิธีการและแนวทางในการที่โรงเรียนทำการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน การประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ ๆ ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย

1. หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งนำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้ในระดับสูงรวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้ในระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

1.1 การนำองค์กร

1.1.1 วิสัยทัศน์และค่านิยม

1.1.2 การสื่อสารและผลการดำเนินการ

1.2 ระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2.1 ระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน

1.2.2 การประพฤติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1.2.3 การสนับสนุนจากชุมชนที่สำคัญ

2. หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.1.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

3. หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ในและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจของนักเรียน

3.2.1 การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน

3.2.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย

3.2.3 การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันของโรงเรียน

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1.1 การวัดผลการดำเนินการ

4.1.2 การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้

4.2.1 การจัดการข้อมูล สารสนเทศ

4.2.2 การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการจัดการความรู้

5. หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง และการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

5.1 ความผูกพันของบุคลากร

5.1.1 การสร้างคุณค่าของบุคลากร

5.1.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.1.3 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.2.1 ขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง

5.2.2 การสร้างบรรยากาศการทำงาน

6. หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานและการออกแบบการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ โรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

6.1 การออกแบบระบบงาน

6.1.1 การออกแบบระบบงาน

6.1.2 กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน

6.1.3 ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

6.2.1 การออกแบบกระบวนการทำงาน

6.2.2 การจัดการกระบวนการทำงาน

6.2.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

7. หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Performance Results)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ และการเงิน (Budgetary and Financial, Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการบุคลากร (Workforce Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับ โรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ

4. การสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรองและองค์ประกอบย่อยจากแนวคิดร่วมของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินานาชาติประเทศและการบริหารคุณภาพแบบต่างๆ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักจากแนวคิดร่วมของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินานาชาติประเทศและการบริหารคุณภาพแบบต่างๆ เช่น 1) เกณฑ์รางวัลเดมมิ่ง 2) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา 3) เกณฑ์รางวัลบริหารคุณภาพของยุโรป 4) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ 5) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย 6) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของมัลคอม บัลดริจ 8) การบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักจากแนวคิดร่วมการบริหารคุณภาพแห่งชาตินานาชาติประเทศและการบริหารคุณภาพแบบต่างๆ ดังตารางที่ 2



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากตารางที่ 2 พบว่าการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักจากแนวคิดร่วมจากรางวัลการบริหารคุณภาพแห่งชาติในนาประเทศและการบริหารคุณภาพแบบต่างๆ องค์ประกอบหลักส่วนมากประยุกต์มาจากแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศต่าง ๆ ต่อมาได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา เกิดเป็นเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของมัลคอม บัลดริจ (MBNQA : Education Criteria for Performance Excellence) และได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักจากแนวคิดร่วมสอดคล้องกันในการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล มีองค์ประกอบหลักทั้งหมด 8 องค์ประกอบ และข้อความขององค์ประกอบหลักมีความหมายใกล้เคียง มีการใช้ข้อความแตกต่างกัน ตามมุมมองในเชิงธุรกิจและมุมมองในเชิงการศึกษา ดังนั้นจึงใช้ตามความเหมาะสม เช่น

มุมมองในเชิงธุรกิจ	มุมมองในเชิงการศึกษา
องค์ประกอบหลักที่ 4 การให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์หรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	→ องค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
องค์ประกอบหลักที่ 5 มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	→ องค์ประกอบหลักที่ 5 มุ่งเน้นครูและบุคลากรทางการศึกษา
องค์ประกอบหลักที่ 8 ด้านธุรกิจ ผลลัพธ์ในด้านการดำเนินงานหรือผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร	→ องค์ประกอบหลักที่ 8 ผลลัพธ์การดำเนินงานของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้ข้อความขององค์ประกอบหลัก ตามมุมมองในเชิงการศึกษา เพื่อความเหมาะสมในการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล และผลจากการสังเคราะห์ได้องค์ประกอบหลัก 8 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ด้านการมุ่งเน้นตามหลักธรรมาภิบาล 3) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ด้านการมุ่งเน้นครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ 7) ด้านการบริหารเชิงระบบและกระบวนการ และ 8) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานของสถานศึกษา

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบรองและองค์ประกอบย่อยจากแนวคิดเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติ นานาประเทศและการบริหารคุณภาพแบบต่าง ๆ

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง องค์ประกอบย่อย	1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (MBNQA)	2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)	3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ของมอดคอมบัตตริจ (MBNQA)	5. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนนานาชาติ	รวม
องค์ประกอบหลักที่ 1						
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
สถานศึกษา						
องค์ประกอบรองที่ 1.1						
ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษา	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย						
1.1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ	√	√	√	√	√	5
1.1.2 การสื่อสาร						
องค์ประกอบรองที่ 1.2						
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร	√	√	√	√	√	5
สถานศึกษา						
1.2.1 ผลการดำเนินการของ	√	√	√	√	√	5
สถานศึกษา						
องค์ประกอบหลักที่ 2						
ด้านการมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล						
องค์ประกอบรองที่ 2.1						
หลักธรรมาภิบาล	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย						
2.1.1 ระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา	√	√	√	√	√	5
2.1.2 การประพฤติดำเนินการและม ีจริยธรรม	√	√	√	√	√	5

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง องค์ประกอบย่อย	1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (MBNQA)	2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)	3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMAQA)	4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษា ของมอดคอมบัตริจ (MBNQA)	5. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล	รวม
องค์ประกอบรองที่ 2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย 2.2.1 การสนับสนุนจากชุมชนที่สำคัญ		√	√	√	√	4
องค์ประกอบหลักที่ 3 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์						
องค์ประกอบรองที่ 3.1 การการวางแผนกลยุทธ์	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย 3.1.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์	√	√	√	√	√	5
3.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์		√	√	√	√	4
องค์ประกอบรองที่ 3.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย 3.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ และ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบรองที่ 3.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	√	√	√	√	√	5
3.3.1 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	√	√	√	√	√	5

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง องค์ประกอบย่อย	1. มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (MBA/ACAS)	2. มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)	3. มาตรฐานรางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	4. มาตรฐานการศึกษาระดับ อุดมศึกษา (MBA/ACAS)	5. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล	รวม
องค์ประกอบหลักที่ 4 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย						
องค์ประกอบรองที่ 4.1 ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	5
องค์ประกอบย่อย 4.1.1 หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการ เรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ และ การส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย		✓	✓	✓	✓	4
4.1.2 การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของ นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		✓	✓	✓	✓	4
องค์ประกอบรองที่ 4.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนและความ พึงพอใจของนักเรียน		✓	✓	✓	✓	4
องค์ประกอบย่อย 4.2.1 การสร้างความสัมพันธ์กับ นักเรียน		✓	✓	✓	✓	4
4.2.2 การประเมินความพึงพอใจและ ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย		✓	✓	✓	✓	4
4.2.3 การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	5

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง องค์ประกอบย่อย	1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (MBNQA)	2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)	3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (EMQA)	4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษามา ของมอดลคอมมิตีตริจ (MBNQA)	5. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนนวมินทราชูทิศ	รวม
องค์ประกอบหลักที่ 5						
การมุ่งเน้นครูและบุคลากรทางการ ศึกษา						
องค์ประกอบรองที่ 5.1						
การจัดระบบงานของครูผู้สอนและ บุคลากรในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
องค์ประกอบย่อย						
5.1.1 การจัดและบริหารงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
5.1.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5
5.1.3 การจ้างงานและความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
องค์ประกอบรองที่ 5.2						
การส่งเสริมและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
องค์ประกอบย่อย						
5.2.1 การสร้างคุณค่าของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5
5.2.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	5
5.2.3 การประเมินความผูกพันของ บุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง องค์ประกอบย่อย	1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (MBNQA)	2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)	3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ของมอดลคอมมิคตริจ (MBNQA)	5. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล	รวม
องค์ประกอบรองที่ 5.3 การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีและความพึง พอใจของครูผู้สอนและบุคลากรใน สถานศึกษา	√	√	√	√	√	5
5.3.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	√	√	√	√	√	5
5.3.2 การสร้างบรรยากาศการทำงาน	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบหลักที่ 6 ระบบสารสนเทศและการจัดการ ความรู้						
องค์ประกอบรองที่ 6.1 การจัดการระบบสารสนเทศของ สถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบย่อย	√	√	√	√	√	5
6.1.1 การจัดการข้อมูล สารสนเทศ	√	√	√	√	√	5
6.1.2 การจัดการทรัพยากร สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบรองที่ 6.2 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผล การดำเนินการของสถานศึกษา องค์ประกอบย่อย	√	√	√	√	√	5
6.2.1 การวัดผลการดำเนินการ	√	√	√	√	√	5
6.2.2 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการ ดำเนินการ	√	√	√	√	√	5
6.2.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ	√	√	√	√	√	5

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง องค์ประกอบย่อย	1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (MBNQA)	2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)	3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ของมอดคอมบีคตริจ (MBNQA)	5. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล	รวม
องค์ประกอบรองที่ 6.3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย 6.3.1 การจัดการความรู้	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบหลักที่ 7 การบริหารเชิงระบบและกระบวนการ						
องค์ประกอบรองที่ 7.1 การออกแบบและปรับปรุงระบบงาน ในสถานศึกษา	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย 7.1.1 การออกแบบระบบงาน	√	√	√	√	√	5
7.1.2 กระบวนการทำงานหลักและ กระบวนการสนับสนุน	√	√	√	√	√	5
7.1.3 ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบรองที่ 7.2 การบริหารจัดการกระบวนการและการ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานใน สถานศึกษา	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบย่อย 7.2.1 การออกแบบกระบวนการทำงาน	√	√	√	√	√	5
7.2.2 การจัดการกระบวนการทำงาน	√	√	√	√	√	5
7.2.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน	√	√	√	√	√	5

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง องค์ประกอบย่อย	1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (MBNQA)	2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย (TQA)	3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ของมอดคอมบัตริจ (MBNQA)	5. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล	รวม
7.2.4 กระบวนการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้	√	√	√	√	√	5
องค์ประกอบหลักที่ 8 ผลลัพธ์การดำเนินการของ สถานศึกษา						
องค์ประกอบรองที่ 8.1						
8.1 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา		√		√	√	3
องค์ประกอบรองที่ 8.2						
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นหลักธรรมภิ บาล		√		√	√	3
องค์ประกอบรองที่ 8.3						
ผลลัพธ์ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในสถานศึกษา		√		√	√	3
องค์ประกอบรองที่ 8.4						
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		√		√	√	3
องค์ประกอบรองที่ 8.5						
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นครูและ บุคลากรในสถานศึกษา		√		√	√	3
องค์ประกอบรองที่ 8.6						
ผลลัพธ์ด้านระบบสารสนเทศและ การจัดการความรู้		√		√	√	3
องค์ประกอบรองที่ 8.7						
ผลลัพธ์ด้านการบริหารเชิงระบบและ กระบวนการในสถานศึกษา						

จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบรองและองค์ประกอบย่อยจากแนวคิด
ร่วมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (MBNQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ของประเทศไทย (TQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (MBNQA) และการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียน
มาตรฐานสากล (WCSS) จากการสังเคราะห์แนวคิดร่วมสามารถนำมาสรุปองค์ประกอบหลัก
องค์ประกอบรองและย่อย ของรูปแบบการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่
มาตรฐานสากล ได้้องค์ประกอบดังนี้

- 1) องค์ประกอบหลัก มี 8 องค์ประกอบ
- 2) องค์ประกอบรอง มี 24 องค์ประกอบ
- 3) องค์ประกอบย่อย มี 36 องค์ประกอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรองและย่อย จากแนวคิดเกณฑ์
รางวัลคุณภาพแห่งชาตินานาชาติและการบริหารคุณภาพแบบต่าง ๆ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบรอง	องค์ประกอบย่อย
1. ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา	1.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษา 1.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	1.1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ 1.1.2 การสื่อสาร 1.2.1 ผลการดำเนินการของสถานศึกษา
2. ด้านการมุ่งเน้นตามหลัก ธรรมาภิบาล	2.1 หลักธรรมาภิบาล 2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	2.1.1 ระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา 2.1.2 การประพฤติดามกฎหมายและ มีจริยธรรม 2.2.1 การสนับสนุนจากชุมชนที่สำคัญ
3. ด้านการบริหารเชิง กลยุทธ์	3.1 การวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา 3.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ 3.3 การควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.1.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ 3.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการ ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ 3.3.1 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
4. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1 ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย 4.2 ความผูกพัน ความพึงพอใจ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4.1.1 หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่นๆ และการส่งเสริม ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.1.2 การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.2.1 การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน 4.2.2 การประเมินความพึงพอใจและความ ผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.2.3 การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบรอง	องค์ประกอบย่อย
5. ด้านการมุ่งเน้นครูและบุคลากรทางการศึกษา	5.1 การจัดระบบงานของครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษา	5.1.1 การจัดและบริหารงาน 5.1.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5.1.3 การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5.1.4 ชี้อความสามารถและอัตราค่าจ้าง
	5.2 การส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	5.2.1 การสร้างคุณค่าของบุคลากร 5.2.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
	5.3 การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษา	5.3.1 การประเมินความผูกพันของบุคลากร 5.3.2 การสร้างบรรยากาศการทำงาน
6. ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้	6.1 การจัดการระบบสารสนเทศของสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	6.1.1 การจัดการข้อมูล สารสนเทศ 6.1.2 การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ
	6.2 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถานศึกษา	6.2.1 การวัดผลการดำเนินการ 6.2.2 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ 6.2.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ
	6.3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	6.3.1 การจัดการความรู้
7. ด้านการบริหารเชิงระบบและกระบวนการ	7.1 การออกแบบและปรับปรุงระบบงานในสถานศึกษา	7.1.1 การออกแบบระบบงาน 7.1.2 กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน 7.1.3 ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
	7.2 การบริหารจัดการกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	7.2.1 การออกแบบกระบวนการทำงาน 7.2.2 การจัดการกระบวนการทำงาน 7.2.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน 7.2.4 กระบวนการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบรอง	องค์ประกอบย่อย
8. ด้านผลลัพธ์การ ดำเนินการของสถานศึกษา	8.1 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา 8.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นหลัก ธรรมาภิบาล 8.3 ผลลัพธ์ด้านการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา 8.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8.5 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นครู และบุคลากรในสถานศึกษา 8.6 ผลลัพธ์ด้านระบบ สารสนเทศและการจัดการ ความรู้ 8.7 ผลลัพธ์ด้านการบริหารเชิง ระบบและกระบวนการใน สถานศึกษา	-

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งภาษาไทยมีชื่อเรียกหลายชื่อ คือ ตัวแบบ แบบจำลอง ตู๊กตา แบบแผน วงจร หรือแบบ เป็นต้น

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ในหลายลักษณะดังนี้

1. รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ (เสรี ชัดเข้ม. 2538 : 3 ; ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิพงษ์. 2540 : 21-23 ; Good. 1973 : 25 ; Smith. and others. 1961 : 462 ; Webster. 1983 : 1154)
2. สิ่งที่แสดง โครงสร้างของความสัมพันธ์หรือช่วงของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (เสรี ชัดเข้ม. 2538 : 3 ; อุทุมพร จามรมาน. 2541 : 22 ; อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 31 Bardo and Hartman. 1982 : 70 ; Good. 1973 : 25 ; Keeves 1988 : 559 ; Willer.1967 : 15)
3. ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยาก ได้กับความสามารรถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ (ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิพงษ์. 2540 : 21-23)
4. ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยวิธีทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ (ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิพงษ์. 2540 : 21-23 ; Willer. 1967 : 15)
5. เป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่จะนำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่ทุกมุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือ ได้ (วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ. 2547 : 23)
6. รูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย แผนผัง ไคอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือแสดงความคิดที่บุคคลที่บุคคลใช้ใน

การสืบสวนหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจทั้งหลายรูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี (ทิตินา แคมมณี. 2545 : 34)

7. การจำลองภาพจากความคิดรวบยอด ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ (ดุสิต สมศรี. 2551 : 13)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงมโนทัศน์หรืออุดมคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบต่างๆ นั้น ผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ (Keeves. 1988 : 561-565)

2.1 รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถังดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางแนวคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce และ Weil (1985 : 41) เป็นต้น

2.3 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการคณิตศาสตร์เป็นสื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารศึกษาด้วย

2.4 รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Schwirian (1970 ; อ้างถึงใน Bardo & Hardman. 1982 : 70-72) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากรรูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่าง ๆ นั้น Residential Segregation Model เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแสดงว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน ในแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบที่ใช้เป็นประเภทเชิงภาษา (Semantic Model) (ตามข้อ 2.2) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้เห็นมโนทัศน์ ซึ่งเป็นโครงสร้างทางความคิด ในที่นี้หมายถึง เป็นรูปแบบที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรองและย่อย ของรูปแบบการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล

3. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988 : 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

- 3.1 รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
- 3.2 รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งจะเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- 3.3 รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

3.4 รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง โนทัศน์ใหม่ และสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

พุดสุข หิงคานนท์ (2540 : 53) ระบุว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ หากทดสอบแล้วไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองก็ต้องยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษา

5. รูปแบบเรื่องใดและเป็นเช่นไร ย่อมขึ้นกับกรอบของทฤษฎีนั้น

การวิจัยครั้งนี้ คุณลักษณะของรูปแบบ เป็นการสร้าง โนทัศน์ใหม่ โดยเป็นการสร้าง โนทัศน์ในการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปี 2006 ของระบบมัลคอม บัลดริง มืองค์ประกอบ 7 หมวด ไปใช้กับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

4. การพัฒนารูปแบบ (Model Development)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบ นั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer. 1967 : 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนา

ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนาซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2535 : 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็น

รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

การพัฒนาแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการเลือกรูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สมุทรา ชำนาญ (2546 : บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหาร โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียน ที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็น แบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนการตรวจสอบความเหมาะสมโดยรูปแบบของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

บรรจง เจริญสุข (2552 : 92) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร สถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน แบ่ง ขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ระยะที่สอง พัฒนารูปแบบ ระยะที่สาม เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 87) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของ วิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษา เอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบ การจัดองค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ รูปแบบขั้นต้น โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย

- 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องของรูปแบบ
- 2) การพัฒนารูปแบบ โดยเทคนิคต่างๆ
- 3) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้รูปแบบ ในการพัฒนา รูปแบบหรือแบบจำลองจะไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปการพัฒนารูปแบบจะเริ่มต้น จากการศึกษาร่องความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของรูปแบบที่จะพัฒนา และสร้างรูปแบบขึ้น จากนั้นนำรูปแบบไป ตรวจสอบหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้หรือทดลองใช้ต่อไปจากการศึกษาวิเคราะห์ใน เรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำ อะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่อง

ที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสม และหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนาแบบมีการดำเนินการดำเนินการสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

5. การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบรูปแบบนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง ถ้าเป็นรูปแบบทางวิทยาศาสตร์หรือคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบ โดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการ หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง ส่วนการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบ รูปแบบบางเรื่องไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการจึงอาจสรุปได้ว่าการตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีอาจใช้วิเคราะห์หลักฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพมักใช้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ใช้เทคนิคทางสถิติในการตรวจสอบ

พลสุข หิงคานนท์ (2540 : 53-55) ได้ทำการทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์สามารถดำเนินการตรวจสอบรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนการวิจัยทางการศึกษา ดำเนินการทดสอบรูปแบบ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปริมาณมากขึ้นไป บางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนและลึกซึ้งจึงประเมิน โดยอาศัยความรอบรู้ และการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิจะช่วยให้การตรวจสอบรูปแบบทางการศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี

แนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณภูมินั้น จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม (2545 : 13-14) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. การประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน วัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แต่จะประสมประสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. การประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ เป็น

การวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3. การประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือการประเมิน จะถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. การประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ย่อมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละบุคคล นับแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่น่าเชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

6. รูปแบบการบริหารการศึกษา (Models of Educational Management)

รูปแบบการบริหารการศึกษามีหลายรูปแบบ โทนี่ (Tony, 1995 : 29-30) ได้กำหนดรูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการ (Formal Models) ที่เน้นองค์ประกอบทางด้านโครงสร้างและระบบราชการ ระบบการดูแลควบคุมตามลำดับชั้น อำนาจการบังคับบัญชาตามกฎหมาย ซึ่งระบุตำแหน่งในองค์การและมีการตรวจสอบกิจกรรมของสถาบัน

รูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการ จะมีลักษณะสำคัญดังนี้คือ

1. องค์การ ในฐานะเป็นระบบ จะแบ่งองค์การออกเป็นส่วนย่อย เช่น เป็นแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกอย่างอื่น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ
2. โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ มีแผนผังขององค์การแสดงแบบแผนของอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ และแผนผังจะช่วยแสดงความมั่นคงและอำนาจหน้าที่แบบราชการขององค์การ
3. โครงสร้างแบบราชการจะแสดงถึงลำดับชั้นตอนการบังคับบัญชา แผนผังองค์การจะเน้นความสัมพันธ์แนวตั้งระหว่างคณะครู แสดงความรับผิดชอบของหัวหน้างานในแผนกต่าง ๆ และการควบคุมดูแลคณะครูในแต่ละแผนก
4. โรงเรียนจะเป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นทางการ มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การและมีจุดมุ่งหมายเป็นทางราชการ สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของทางราชการ โรงเรียนจะมีความสัมพันธ์กับองค์การที่ควบคุมดูแลการศึกษาอย่างมีลำดับชั้นตอน หัวหน้างานและครูใหญ่จะมีบทบาทเป็นผู้นำที่มีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย

ของสถาบัน หัวหน้างาน ที่ประสบผลสำเร็จจะต้องกำหนดเป้าหมายตามวิสัยทัศน์การพัฒนาโรงเรียน

5. รูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการ การตัดสินใจในการบริหารจะต้องเป็นกระบวนการเหตุผล การกำหนดเป้าหมายและการประเมินเป้าหมายขององค์การจะต้องเลือก จุดประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้ การตัดสินใจเลือกจุดประสงค์จะต้องเป็นกระบวนการทาง สติปัญญาที่เป็นจุดประสงค์ที่ดีที่สุด มีความชัดเจน และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

6. รูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการจะคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ของผู้นำตามตำแหน่งที่เป็นทางการภายในองค์การ หัวหน้าและครูใหญ่จะมีอำนาจหน้าที่เหนือคณะครูเพราะบทบาทอย่างเป็นทางการในโรงเรียน อำนาจขึ้นกับตำแหน่ง ครูจะทำงานภายใต้การยอมรับของ ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

7. รูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการ จะเน้นการตรวจสอบของค์การโรงเรียนอยู่ในความรับผิดชอบของอำนาจหน้าที่การศึกษาของเขตพื้นที่ โรงเรียนจะต้องถูกตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน กฎหมายการปฏิรูปโรงเรียน หัวหน้างานและครูใหญ่จะต้องตอบคำถามต่อคณะกรรมการตรวจสอบการเงิน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียน และต้องรับผิดชอบต่อการเงินและการบริหารงานบุคคล

โทนี่ (Tony. 1995 : 30 ; อ้างถึงใน รัชณี ชังชู. 2549 : 85) ได้กำหนดรูปแบบการบริหารการศึกษาที่เป็นทางการไว้ 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบโครงสร้าง (Structural Models)
2. รูปแบบระบบ (Systems Models)
3. รูปแบบราชการ (Bureaucratic Models)
4. รูปแบบเหตุผล (Rational Models)
5. รูปแบบลำดับขั้นตอนการปกครอง (Hierarchical Models)

รูปแบบทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะซ้ำซ้อนและความคล้ายคลึงกัน จะเน้นลักษณะส่วนกลางที่ปรากฏมากกว่า

1. รูปแบบโครงสร้าง (Structural Models) จะเน้นโครงสร้างขององค์การ องค์ประกอบสำคัญอยู่ที่ลักษณะส่วนกลางขององค์การ ได้กำหนดพื้นฐานของโครงสร้างดังนี้

- 1.1 องค์การจะเน้นถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 1.2 องค์การจะมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับเป้าหมาย สภาพแวดล้อม

เทคโนโลยี และผู้มีส่วนร่วม

1.3 องค์การจะทำงานมีประสิทธิภาพเมื่อสภาพแวดล้อมและบุคลากรของผู้ร่วมงานยึดมั่นในปทัสฐานของเหตุผล

1.4 กิจการพิเศษของโรงเรียนจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเป็นผู้ปฏิบัติ

1.5 การประสานงานและการควบคุม จะทำให้ประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุดโดยใช้อำนาจหน้าที่และบทบาทส่วนบุคคล

1.6 โครงสร้างขององค์การจะต้องออกแบบอย่างมีระบบและสามารถนำไปใช้ได้

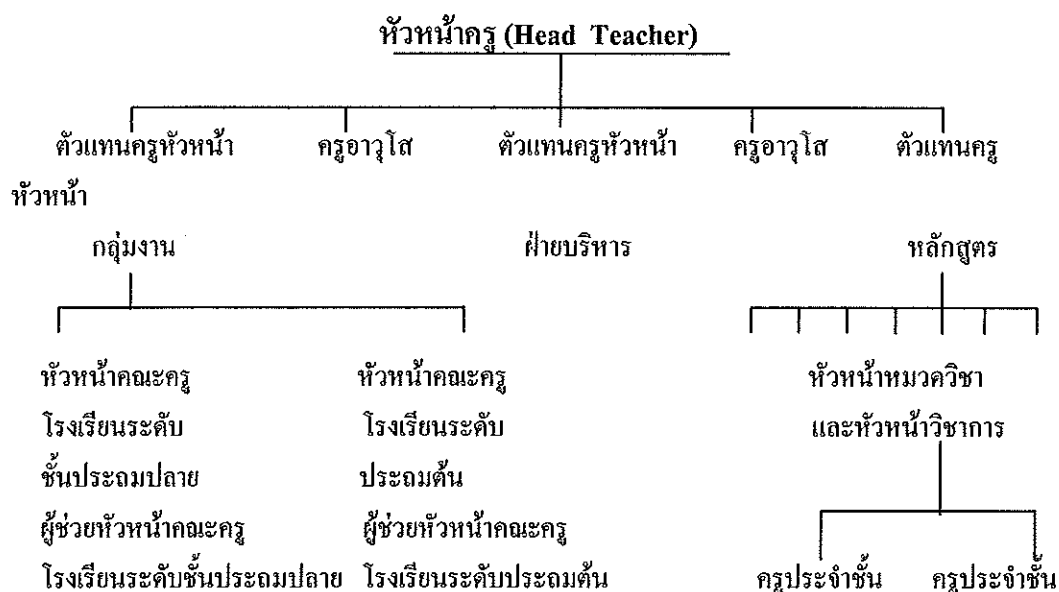
1.7 ปัญหาขององค์การจะเป็นผลสะท้อนของโครงสร้างที่ออกแบบ โครงสร้างไม่เหมาะสม และสามารถแก้ปัญหาใหม่ได้โดยการออกแบบองค์การใหม่และจัดองค์การใหม่

โทนี่ (Tony, 1995 : 31 ; อ้างถึงใน รัชณี ชังชู, 2549 : 85) ได้เสนอแนะรูปแบบโครงสร้างเป็น 4 ระดับดังนี้

1. ระดับส่วนกลาง (Central Level) รวมไปถึงอำนาจหน้าที่ของระดับชาติและระดับท้องถิ่นด้วย รวมไปถึงการวางแผน การจัดทรัพยากร และมาตรฐานการควบคุม
2. สถาบัน (Institution) เป็นการกำหนดโดยกฎหมายและการประชุมหรือข้อตกลงโรงเรียน และวิทยาลัยจะเป็นสถาบันตามลักษณะนี้
3. หน่วยพื้นฐาน (Basic Unit) ส่วนใหญ่จะเป็นแผนก หรือคณะวิชาในวิทยาลัย ในโรงเรียนจะเป็นแผนกหรือหน่วยพิเศษ
4. ระดับบุคคล (Individual Level) ส่วนใหญ่เป็นครูที่จะทำงานตามบทบาทหลักของโรงเรียนที่กำหนดนโยบายทางวิชาการและหลักสูตร

รูปแบบโครงสร้างจะเป็นรูปแบบของการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กัน การควบคุม และการรักษาค่านิยมภายในระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับจะต้องแยกแยะการปฏิบัติงานของแต่ละระดับ โครงสร้างจะไม่สัมพันธ์กับการปกครองบังคับบัญชา แต่โครงสร้างของโรงเรียนจะเป็นแนวดิ่ง และมีลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา

โครงสร้างที่แบ่งงานด้านวิชาการเป็นโรงเรียนเล็กภายในโรงเรียนใหญ่ โทนี่ (Tony, 1995 : 32 ; อ้างถึงใน รัชณี ชังชู, 2549 : 86) แบ่งสายงานดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 15 ภาพแสดงการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเล็กภายในโรงเรียนใหญ่

โครงสร้างไม่ได้กำหนดอำนาจการปกครอง แต่จะให้การกระจายอำนาจหน้าที่และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจไปยังแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวกับงบประมาณ

2. รูปแบบระบบ (Systems Models) รูปแบบระบบจะเน้นความพร้อมเพรียงและหลักคุณธรรมขององค์กร และเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ภายในองค์กร และกับสภาพแวดล้อมภายนอก

รูปแบบระบบจะเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเชื่อมโยงขององค์กร โรงเรียนจะต้องยึดหลักคุณธรรมเป็นเบื้องต้นของสถาบัน สมาชิกในองค์กรและสมาชิกภายนอกองค์กรจะต้องตระหนักในเอกลักษณ์ของโรงเรียน ครู และนักเรียนจะมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียนที่เขาจะสอนและจะเรียน

รูปแบบระบบจะเน้นการตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีข้อสันนิษฐานว่า ระบบทั้งหมดมีจุดประสงค์ซึ่งจะช่วยสนับสนุนสมาชิกในองค์กร สถาบันจะต้องคิดถึงนโยบายการพัฒนาที่จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์และประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์และนโยบาย

รูปแบบระบบจะต้องเน้นความคิดเกี่ยวกับระบบขอบเขต (System Boundary) ขอบเขตเป็นองค์ประกอบสำคัญที่โรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับสมาชิกสิ่งแวดล้อมภายนอก

รูปแบบของระบบ จะมีระบบปิดและระบบเปิด ระบบปิดจะเป็นการติดต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพียงเล็กน้อย ไม่ว่าจะเป็จุดประสงค์หรือกิจกรรมขององค์การ เช่น โรงเรียนจะติดต่อกับผู้ปกครองเมื่อผู้ปกครองจะนำนักเรียนออกจากโรงเรียนเท่านั้น ส่วนระบบเปิดจะติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนในชุมชนทั้งทางจดหมายและการสนับสนุนต่าง ๆ ในทางการศึกษาทฤษฎีระบบเปิดแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับกลุ่มบุคคลภายนอกเช่น ผู้ปกครอง คนงาน และผู้มีอำนาจทางการศึกษาในท้องถิ่น ในการปฏิรูปการศึกษาในประเทศอังกฤษระหว่างปี 1980 - 1990 จะเน้นรูปแบบระบบเปิด โรงเรียนจะมีการแข่งขันในเรื่องการคัดเลือกนักเรียนและศักยภาพของผู้ปกครอง ซึ่งมีอิทธิพลต่อนโยบายของโรงเรียน (Tony, 1995 : 34-35 ; อ้างถึงใน รัชณี ชังชู, 2549 : 87)

3. รูปแบบราชการ (Bureaucratic Models) รูปแบบราชการมีความสำคัญต่อรูปแบบ การบริหารราชการที่เป็นทางการ โรงเรียนจะมีลักษณะเป็นองค์การทางราชการ รูปแบบราชการจะเป็นรูปแบบของโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนขึ้น รูปแบบราชการจะมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบราชการจะมีองค์การที่เป็นทางการจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 เน้นความสำคัญของรูปแบบอำนาจหน้าที่ที่มีลำดับชั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาระหว่างตำแหน่งที่แตกต่างกันตามลำดับการบริหาร โครงสร้างปิรามิดจะเป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายซึ่งกำหนดสายการบังคับบัญชา ในสถาบันการศึกษาครูจะถูกตรวจสอบจากหัวหน้างานหรือครูใหญ่

3.2 รูปแบบราชการจะเน้นการกำหนดทิศทางของเป้าหมายขององค์การ สถาบันจะดำเนินการตามเป้าหมาย ซึ่งจะวางโครงสร้างของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป้าหมายของโรงเรียนจะเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารหรือหัวหน้างานหรือครูใหญ่ คณะครูจะทำงานตามที่หัวหน้างานกำหนด

3.3 รูปแบบทางราชการจะมีการแบ่งงานให้แก่คณะครูตามความชำนาญงาน มีการกำหนด โครงสร้างของแผนกวิชาที่ครูมีความเชี่ยวชาญและรับผิดชอบตามหลักสูตรและวิชาที่สอน

3.4 รูปแบบราชการจะดูแลพฤติกรรมและการตัดสินใจโดยมีกฎและระเบียบกฎระเบียบเป็นโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่เป็นการประสานงาน พฤติกรรมของครูและพฤติกรรมของนักเรียนจะมีการกำหนดและแนะนำในคู่มือครูและคู่มือนักเรียน

3.5 รูปแบบราชการจะไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับลูกศิษย์โรงเรียนที่ดีส่วนหนึ่งจะขึ้นกับคุณภาพความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน แต่รูปแบบราชการไม่คำนึงถึงแต่ต้องการกิริยาวาจาที่ดี ครูกับนักเรียนจะห่างไกลกัน ขาดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.6 รูปแบบราชการจะต้องคัดเลือกคณะครูและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพด้วยระบบคุณธรรม การแต่งตั้งครูจะต้องใช้คุณสมบัติและประสบการณ์เป็นพื้นฐานการพิจารณาการส่งเสริมครูขึ้นกับการแสดงความเชี่ยวชาญในตำแหน่งปัจจุบันและที่ผ่านมา โรงเรียนจะทำให้บรรลุผลได้ตามเกณฑ์ระบบคุณธรรมในการรับครูใหม่และการส่งเสริมให้ครูเข้าสู่ตำแหน่ง อย่างไรก็ตามการส่งเสริมภายในขึ้นกับการเสนอแนะของหัวหน้างานหรือครูใหญ่

ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenberg and Ornstein. 2000 : 27) กล่าวว่ารูปแบบทางราชการนั้น เป็นการบริหารที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ไม่มีความหมาย งานล่าช้า ทำงานบนแผ่นกระดาษและไร้ประสิทธิภาพ

4. รูปแบบเหตุผล (Rational Models) เป็นรูปแบบที่เน้นกระบวนการจัดการมากกว่าโครงสร้างองค์การหรือเป้าหมาย แต่จะเน้นกระบวนการตัดสินใจแทนกรอบโครงสร้างเป็นรูปแบบการวิเคราะห์เหตุผล รูปแบบการวิเคราะห์เหตุผล (Analytical – rational Models) รวมความคิดของการจัดการทั้งหลายในฐานะเป็นกระบวนการ รวมทั้งการวิเคราะห์เหตุผลและระบบของสถานการณ์นำไปสู่การวิเคราะห์และประเมิน การเลือกทางเลือกที่นำไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมดูแลและการทบทวนเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรกระบวนการจัดการจะเป็นระบบและแจ้งเรื่องราวให้รู้ทั่วกันและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การบริหารแบบเหตุผลจะรวมเอาจุดประสงค์ขององค์การและโครงสร้างขององค์การทางราชการ กระบวนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นในโครงสร้างและดำเนินการตามเป้าหมายที่มีการยอมรับ

กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล จะมีขั้นตอนดังนี้

1. การเข้าใจปัญหาหรือ โอกาสที่จะเลือก
2. การวิเคราะห์ปัญหารวมถึงการรวบรวมข้อมูล
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา
4. การเลือกการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การปฏิบัติตามทางเลือก

6. การควบคุมดูแลและการประเมินประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ทางเลือก

รูปแบบการบริหารที่เน้นกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลนี้ จะสัมพันธ์กับการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดสรรงบประมาณ

5. รูปแบบการปกครองตามลำดับชั้น (Hierarchical Models) รูปแบบจะเน้นความสัมพันธ์ แนวคิดภายในองค์กรและการตรวจสอบจากผู้นำ และผู้ให้การสนับสนุนภายนอก โครงสร้างขององค์กรจะเน้นความสัมพันธ์คืออำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดของโครงสร้าง รูปแบบการปกครองตามลำดับชั้นเป็นโครงสร้างที่คำนึงถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการทำงานซึ่งไม่ได้ทำงานเพียงคนเดียว แต่เป็นความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาใน การตรวจสอบอย่างเปิดเผย ผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ตรวจสอบงานเพียงคนเดียวแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมการตรวจสอบงานของเขาด้วย

ลักษณะของการบริหารที่ยึดการปกครองตามลำดับชั้น จะมีลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กรจะมีอำนาจหน้าที่เป็นรูปปิรามิด อำนาจหน้าที่จะอยู่ที่ยอดของโครงสร้าง สถาบันการศึกษาจะมีโครงสร้างขององค์กรในลักษณะนี้ โทนีเสนอแนะว่า การจัดสรรอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในระบบโรงเรียน ควรเป็นที่เดียวซึ่งเป็นหลักของโรงเรียน มีสายการปกครองตามลำดับชั้นอำนาจการบริหารอยู่ที่ยอดของโครงสร้าง (Tony, 1995 : 40 ; อ้างถึงใน รัชณี ชังชู. 2549 : 89)

2. รูปแบบการบริหารจะเน้นการติดต่อสื่อสารในแนวดิ่ง ข้อมูลต่างๆ จะผ่านจากบน ลงต่ำ ไปยังระดับที่เกี่ยวข้องและผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกคาดหวังว่าจะนำไปใช้ปฏิบัติ การตัดสินใจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียน หัวหน้างานหรือครูใหญ่จะเป็นผู้แจ้งนโยบายไปยังหัวหน้าหมวดวิชาหรือคณะครูที่เกี่ยวข้อง

3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน จะเป็นการประสานงานมากกว่าการบริหาร บทบาท ผู้ประสานงานหลักสูตรในโรงเรียนจะติดต่อกับครูประจำชั้นเกี่ยวกับวิชาการต่างๆ แต่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่การบริหารจัดการ

4. ส่วนกลางของรูปแบบการปกครองตามลำดับชั้น เป็นเรื่องการตรวจสอบ ผู้นำจะรับผิดชอบต่อองค์กรภายนอกเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในโรงเรียน การตรวจสอบงานเป็นเรื่องของหัวหน้างานที่จะรับผิดชอบต่อการทำงานของโรงเรียน

โทนี่ (Tony. 1995 : 40 ; อ้างถึงใน รัชณี ชังชู. 2549 : 89) ซึ่งให้เห็นบทบาทการตัดสินใจของหัวหน้างาน 5 ประการคือ

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนทั้งหมด
2. การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์และวัสดุต่าง ๆ
3. การควบคุมการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
4. การกำหนดกฎระเบียบของโรงเรียน
5. การประเมินครูและวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

จากรูปแบบการบริหารการศึกษาจะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ

1. ด้านเป้าหมาย โรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายมีวัตถุประสงค์ของสถาบัน

เป้าหมายจะต้องคงที่ที่หัวหน้างานได้ตัดสินใจ สมาชิกขององค์การจะต้องทราบเป้าหมายและปฏิบัติไปตาม เป้าหมายเพื่อให้เห็นผลสัมฤทธิ์ กิจกรรมและหลักการของสถาบันจะถูกประเมินตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. โครงสร้างขององค์การ จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้างขององค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนแต่ละคนที่ยึดถือบทบาทขององค์การ

3. สภาพแวดล้อมภายนอก ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมจะเป็นรูปแบบระบบปิด แต่สถาบันการศึกษาจะต้องเป็นระบบเปิด มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอกและชุมชนท้องถิ่น

4. สถานะผู้นำ จะเป็นบุคคลที่เป็นยอดของการปกครองบังคับบัญชาจะเป็นวีรบุรุษขององค์การ งานของผู้นำเป็นงานประเมินปัญหา พิจารณาทางเลือก เลือกรูปแบบแก้ปัญหา ค้ำยันเหตุผล อำนาจขององค์การจึงอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด และทุกคนจะเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร และการสั่งการจะเป็นการสั่งการจากบนลงล่าง จนมีข้อวิจารณ์ว่า หัวหน้างานรับผิดชอบงานทั้งหมด ของโรงเรียนและทุกสิ่งทุกอย่าง ครูที่เป็นหัวหน้างาน จะถูกแต่งตั้งตามนโยบาย และเป็นสิทธิของผู้บริหารที่จะตรวจสอบงาน หัวหน้างานจะปฏิบัติงาน ไปตามความสามารถที่มีอยู่ โทนี่ (Tony. 1995 : 44 ; อ้างถึงใน รัชณี ชังชู. 2549 : 90)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการวิจัยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยมีจุดเน้นและวิธีการต่างๆ ดังนี้

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1. ความหมายการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การสัมภาษณ์เจาะลึก การสัมภาษณ์ลุ่มลึก การสัมภาษณ์แนวลึก เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยไม่ใช่แบบสอบถาม จะมีแนวของข้อคำถามให้ผู้สัมภาษณ์ เป็นผู้สอบถามผู้ให้สัมภาษณ์ ในลักษณะการเจาะลึก และอาศัยความสามารถพิเศษของผู้สัมภาษณ์ ในด้านกรค้นหารายละเอียดในประเด็นที่ศึกษาอย่างลึกซึ้ง ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกมักจะศึกษาในประชากรกลุ่มเล็ก ๆ เช่น ผู้บริหาร นักการเมือง ผู้นำวิชาการ ผู้นำท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น โดยที่การสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นมิได้มุ่งหวังว่าจะได้ถูกสัมภาษณ์เลือกคำตอบที่นักวิจัยคิดไว้ก่อนหรือสัมภาษณ์เพียงครั้งเดียว แต่ต้องการให้ผู้สัมภาษณ์ แสดงความคิดเห็น ให้คำอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับความสำคัญของเรื่องและสถานการณ์ ตลอดจนความเชื่อ ความหมายต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งในแง่มุมต่าง ๆ (ณรงค์ศักดิ์ บุญขมาลิก. 2555 : Online)

ชมพูนุช โสภจรรย์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสัมภาษณ์เชิงลึก หมายถึง เป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีบุคคลอย่างน้อย 2 คน ได้แก่ ผู้สัมภาษณ์ และ ผู้ให้ข้อมูลสนทนาซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในเรื่องความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่ต้องการศึกษา อาจสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ทางโทรศัพท์ หรือทางอินเทอร์เน็ตก็ได้ มีข้อดีตรงที่ตัดปัญหาเรื่องระยะทาง เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้างหรือมีโครงสร้างหลวม ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลพูดในประเด็นที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด ในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ทำหน้าที่ควบคุมทิศทางการสนทนา (ชมพูนุช โสภจรรย์. 2556 : Online)

สรุปได้ว่า การสัมภาษณ์เชิงลึก หมายถึง เป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีบุคคลอย่างน้อย 2 คน ได้แก่ ผู้สัมภาษณ์ และ ผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ ในลักษณะการเจาะลึก ตรงประเด็น ได้รายละเอียดลึกซึ้ง เรื่องความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่ต้องการศึกษา อาจสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ทางโทรศัพท์ หรือ ทางอินเทอร์เน็ตก็ได้

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 การสัมภาษณ์แบบเจาะรายบุคคล (Individual Depth Interview) เป็นการซักถามพูดคุยระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามแบบเจาะลึกถึงคำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะให้อธิบายแล้ว จะต้องถามถึงเหตุผลด้วยการสัมภาษณ์แบบนี้

จะใช้ได้ดีกับการศึกษาวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพในลักษณะต่าง ๆ

2.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสัมภาษณ์แบบสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนาารวมเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5-7 คน แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ ที่เราต้องการ แล้วพยายามหาข้อสรุป การสนทนากลุ่มนี้เหมาะกับการวิจัยที่ต้องการหารูปแบบ โครงสร้าง แนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งค้นหาตัวกำหนดพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์

เทคนิคการซักถาม คุณลักษณะของผู้ซักถามที่ดี

1. รู้หลักจิตวิทยา คือ สามารถอ่านจิตใจของผู้ถูกซักถามและสามารถกระทำตัวเป็นนักแสดงหรือนักธุรกิจได้ เพราะผู้ถูกซักถามย่อมมีจิตใจแตกต่างกัน บางคนชอบปดอบ บางคนชอบขู่และบางคนชอบสุภาพอ่อนโยน
2. มีความรู้ทั่วไปกว้างขวาง เพราะจะต้องซักถามคดีไม่จำกัดประเภทและจะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปเพิ่มเติมอยู่เสมอ
3. มีปฏิภาณไหวพริบดี ผู้ซักถามปากคำมีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้นมากมาย ต้องวิจัยค้นคว้าหาเหตุผลเพื่อแก้ไขปัญหายู่เสมอ ต้องรู้ลึกสั่นใจและกระตือรือร้น แต่ไม่แสดงกิริยาอาการข่มคนอื่น
4. มีบุคลิกภาพดี ผู้ซักถามแต่ละคนควรมีบุคลิกภาพเป็นที่น่าเลื่อมใสและ ย้ำเกรงแก่ผู้ที่ซักถาม มีลักษณะเป็นผู้เรียบขาด แต่อ่อนโยนและสามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจ ในตัวผู้ถูกซักถามได้เป็นอย่างดี
5. มีความพากเพียรพยายาม ผู้ซักถามจะต้องมีความมานะบากบั่นในการที่จะซักถาม ให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องอยู่เสมอ เพราะผู้ถูกซักถามอาจให้การสับสนวกวน บางครั้งนึกเหตุการณ์ไม่ออกและบางครั้งอาจให้ถ้อยคำคลาดเคลื่อนต่อข้อเท็จจริง โดยไม่ตั้งใจ
6. รู้จักทำความเชื่อมโยง คือ รู้จักแสดงความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ถูกซักถาม หากผู้ซักถามไม่แสดงความเป็นกันเอง ผู้ถูกซักถามก็ย่อมจะไม่เต็มใจให้ข้อเท็จจริง อันถูกต้องแก่ผู้ซักถาม
7. มีวาจาสัตย์ ผู้ซักถามจะต้องไม่ให้สัตถุญากับผู้ถูกซักถามในสิ่งที่ตนปฏิบัติไม่ได้ จะรับปากได้ก็เฉพาะสิ่งที่ตนทำให้ได้เท่านั้น หากยอมให้สัตถุญาในสิ่งที่ทำไม่ได้ผู้ถูกซักถามอาจเกิดความสงสัยและขาดความไว้วางใจในตัวผู้ซักถาม

8. ความสามารถในการสังเกตและอ่านกิริยาท่าทางผู้ถูกซักถาม คือ รู้จักสังเกต ปฏิกริยาของผู้ถูกซักถามต่อข้อซักถามและสามารถเข้าใจความหมายของอากัปกิริยานั้นๆ

วิธีการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ในการวิจัยที่ยังไม่ทราบข้อมูลในประเด็นที่ต้องการศึกษามากนัก (ผู้สัมภาษณ์รู้คำถามแต่ไม่ทราบคำตอบหรือคาดเดาคำตอบไม่ได้)

2. ในกรณีที่ต้องการข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมจากข้อคำถาม

3. เพื่อประเมินผลกระทบหรือผลลัพธ์ของ โปรแกรมหรือสถานการณ์ที่สนใจ

ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นที่ 1 วางแผนการสัมภาษณ์เชิงลึก พิจารณาความจำเป็นในการที่มีที่ปรึกษาทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

1. ประสบการณ์และความมั่นใจของผู้วิจัย

2. ขนาดของงานวิจัย

3. ความยากง่ายในการหาที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 พิจารณาผู้ให้ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ดีมาจากผู้ให้ข้อมูลที่ดี การสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลามากและได้ข้อมูลที่ ลุ่มลึก ดังนั้น จึงไม่นิยมผู้ให้ข้อมูล จำนวนมาก ส่วนมากประมาณ 7-12 คน ไม่เกิน

20 คน หรือหากมีผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะแตกต่างกันเป็นกลุ่มย่อย อาจใช้ประมาณ 4 คนต่อ กลุ่ม

2. ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดย กำหนดคุณสมบัติ ผู้ให้ข้อมูลต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงและเป็นผู้รู้ในประเด็นที่ต้องการ ศึกษา

3. ผู้ให้ข้อมูลมาจากแต่ละกลุ่มย่อย เช่น กลุ่มอายุ เพศ ศาสนา ระยะเวลาของ ประสบการณ์ตัวอย่าง ศึกษาประสบการณ์ชีวิตของผู้ดูแลในครอบครัว กลุ่มย่อยผู้ให้ข้อมูลอาจ มาจาก ผู้ดูแลที่เป็นแม่ สามี ภรรยา ลูก หรืออาจเป็นผู้ดูแลชาย ผู้ดูแลหญิง

4. ผู้ให้ข้อมูลมีความสามารถในการให้ข้อมูล ได้

5. หลักการเลือกผู้ให้ข้อมูล

5.1 ผู้ให้ข้อมูลและผู้สัมภาษณ์ ไม่ควรรู้จักกันมาก่อน เพื่อลดความลำเอียงหรือ ปิดบังข้อมูล ระวังจะพบปัญหา เช่น ก็รู้อยู่แล้ว ทำไมถามอีก ก็ควรบอกว่าการจะนำไป วิเคราะห์เพิ่ม

5.2 ผู้ให้ข้อมูลไม่ควรเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษา แต่เป็นผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ตรง เพราะเราไม่ต้องการทฤษฎี แต่เราต้องการความจริง

5.3 เลือกผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มอายุ การศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 3 เตรียมแนวสัมภาษณ์

1. แนวสัมภาษณ์ หมายถึง คำถามหรือประเด็นที่จะใช้ในการสนทนากับผู้ให้ข้อมูล

2. คุณภาพของข้อมูลที่ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของคำถามในแนวสัมภาษณ์

3. แนวสัมภาษณ์ที่ดี ควรเป็นคำถามกว้างๆ ไม่ใช่แนะคำตอบ ไม่สามารถตอบได้ด้วยคำตอบ ใช่ หรือ ไม่ใช่

4. ผู้วิจัยมีหน้าที่ค้นหา ประเด็นที่ต้องการศึกษาเพื่อสร้างแนวสัมภาษณ์
ระยะการพัฒนาแนวสัมภาษณ์

1. สร้างกรอบคำถาม เขียนคำถามหรือประเด็นที่สำคัญที่ต้องการศึกษา แยกแต่ละประเด็นออกเป็นย่อย ร่างแนวสัมภาษณ์ โดยเลือกเฉพาะประเด็น คำถามที่นำไปสู่คำตอบของปัญหาการวิจัย ตรวจสอบประเด็นคำถามทั้งหมดอีกครั้งและตัดบางส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป

2. สร้างคำถามล้วงลึก (Probe) คำถามล้วงลึกเป็นคำถามที่ช่วยให้สัมภาษณ์พูดคุยต่อ

3. เรียงลำดับประเด็นคำถาม ถึงแม้ในการสัมภาษณ์ จะไม่มีการเรียงลำดับคำถามก่อนหลัง แต่ในแนวคำถามต้องมีการวางลำดับและจัดหมวดหมู่

ตัวอย่างแนวสัมภาษณ์

1. แนะนำตนเองและหน่วยงาน
2. บอกวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์

ลักษณะแนวสัมภาษณ์ที่ดี

1. ชัดเจน ไม่มีมากกว่าหนึ่งความหมาย
2. ง่ายต่อการเข้าใจ
3. ไม่ใช่คำถามปลายปิด
4. มีเหตุผลและตอบได้
5. อาจมีแนวสัมภาษณ์มากกว่าหนึ่ง เพื่อความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มย่อย

ขั้นที่ 4 คัดเลือกผู้สัมภาษณ์

ความสำเร็จของการสัมภาษณ์เชิงลึก ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะทางการสื่อสารเป็นอย่างดี หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ คือ การทำให้การสนทนาคำเนินไปโดยการป้อนคำถามที่ดี จนกว่าจะได้รับคำตอบที่เหมาะสม

คุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์

1. ได้รับการฝึกหัดอย่างเป็นทางการในการสัมภาษณ์
2. เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย
3. ทำให้ผู้อื่นมั่นใจและกล้าเปิดเผยข้อมูล
4. สุภาพ
5. มีความเข้าใจในบริบทที่ต้องการศึกษา
6. เป็นผู้ฟังที่ดี

ขั้นที่ 5 ฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์

การฝึกอบรมเป็นการเตรียมที่ดี สำหรับผู้สัมภาษณ์ในการทำงานภาคสนามและผู้สัมภาษณ์ต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษา รู้ว่าจะไปเอาอะไรเพื่องานนี้ ระยะเวลาการอบรม ขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของงานวิจัย

ขั้นที่ 6 ลงมือสัมภาษณ์

เตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์

1. ติดต่อแนะนำผู้ให้ข้อมูล
2. ให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกสถานที่สัมภาษณ์ แต่พยายามเลือกสถานที่ที่ไม่ใช่สถานที่ทำงานหรือที่บ้าน
3. เตรียมการเดินทาง ไปให้ตรงเวลา
4. เตรียมหลักฐานแสดงตัว แนวสัมภาษณ์ ปากกา กระดาษ บันทึกลงแบบพกพา แบตเตอรี่ถ่านไฟฉาย

ลงมือสัมภาษณ์ตามลำดับ

1. ขึ้นแนะนำ
 - 1.1 แนะนำตัวเองและหน่วยงาน
 - 1.2 อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 - 1.3 แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ความคิดหรือข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล เป็นสิ่งที่สำคัญมากและอาจพุดชำระระหว่างการสัมภาษณ์

- 1.4 แจ้งระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์และใช้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างมีค่า
- 1.5 ขอให้ผู้ให้ข้อมูลแนะนำตัวเอง
- 1.6 ขออนุญาตบันทึกเสียง
- 1.7 ทำตัวตามสบายเป็นธรรมชาติ ให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้ข้อมูล ว่าข้อมูลที่ให้จะถูกรักษาเป็นความลับ

2. ชั้นสัมภาษณ์

- 2.1 สัมภาษณ์แนวสัมภาษณ์ โดยเริ่มในประเด็น คำถามที่ Sensitive น้อย ก่อนหรือประเด็นกว้างๆ ก่อนเจาะลึก
- 2.2 อาจใช้คำถามเดิมซ้ำมากกว่าหนึ่งครั้ง
- 2.3 เก็บข้อมูลที่เป็นคำพูดและ ไม่เป็นคำพูด เช่น อากัปกริยาในขณะที่พูดให้สัมภาษณ์
- 2.4 อยู่กับผู้ให้ข้อมูลตลอดเวลา ตั้งใจฟัง
- 2.5 ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด ใช้คำ เช่น ช่วยอธิบายเพิ่ม อะไรเกิดขึ้นต่อไปเป็นยังไง เมื่อไหร่ เมื่อสักครู่ คุณบอกว่าเล่าเรื่องเกี่ยวกับหรือใช้เทคนิคการหยุดเงียบ
- 2.6 หากจำเป็น ขออนุญาตให้ผู้ให้ข้อมูลพักระหว่างสัมภาษณ์ได้
- 2.7 เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว สิ้นสุดการสัมภาษณ์ขอบคุณ พยายามใช้เวลาที่จองไว้ ขอร้อง หากเวลาเกินและให้เวลาในการพูดคุยเพิ่มเติม
- 2.8 จัดบันทึกทันทีที่ทำได้และหากใช้เทปให้เขียนชื่อม้วนเทป ก่อนออกจากที่สัมภาษณ์ แยกแยะสื่อที่เก็บให้ชัดเจน กรณีสัมภาษณ์หลายคน ต้องระวังจะสับสนในการจัดเก็บ

คำแนะนำในการลงมือสัมภาษณ์เชิงลึก

1. เริ่มการสัมภาษณ์อย่างเป็นมิตรและอบอุ่น
2. ฟังด้วยความตั้งใจและเก็บข้อมูลทั้งหมดจากผู้ให้ข้อมูล
3. ถามหรือขอให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายศัพท์แสลง คำพูดหรือประโยคที่ไม่เข้าใจเพิ่มเติมทันทีเมื่อมีช่องว่าง
4. ฟังในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูล ไม่ได้พูดหรือหลีกเลี่ยงที่จะพูด ให้อธิบายเพิ่มเติมหรือใช้คำถามล้วงลึก

5. นำการสนทนาให้สั้น ไหลเป็นธรรมชาติไม่กระโดดไปมา เพื่อให้คำตอบครบตามแนวสัมภาษณ์เท่านั้น

6. ใจเย็น ไม่เร่งผู้ให้ข้อมูล

7. แกล้งโง่หรือเสียบ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลพูดให้มากที่สุด แต่ยังคงอยู่ในประเด็น

8. พร้อมที่จะให้ข้อมูลที่คาดไม่ถึง ไม่ต้องแปลกใจ

9. หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์หรือใช้คำถามชักนำ

10. หลีกเลี่ยงการหยุดหรือเบรกผู้ให้ข้อมูล

11. หลีกเลี่ยงการทำตัวเป็นผู้รู้มากกว่าผู้ให้ข้อมูล ไม่พยายามแก้ไขแม้ผู้ให้ข้อมูลจะเข้าใจหรือมีความคิดที่ผิด จนกระทั่งการสัมภาษณ์จบลง

12. หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกเหมือนกำลังตอบข้อสอบ

3. ขั้นตอนการจัดการข้อมูลภาคสนาม

3.1 หลังการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ทบทวนบันทึกภาคสนามบทสัมภาษณ์ และเพิ่มวิจารณ์หรือข้อสังเกต

3.2 ผู้วิจัยควรพบกับผู้สัมภาษณ์ทุกวัน หลังการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินประสบการณ์ ปัญหา การแก้ไขและผลการวิจัย

3.3 ดอคเทปทุกคำพูด (ถ้าเป็นความเห็นของผู้ตามให้วงเล็บและห้ามสรุป)

3.4 จัดเก็บข้อมูลอย่างละเอียด

ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูล

7.1 จัดกลุ่มตามประเด็นย่อยด้วยการตัดปะ

7.2 ตั้งชื่อกลุ่ม

7.3 บรรยายและแปลผลที่ค้นพบ

ขั้นที่ 8 เขียนรายงาน

คุณภาพของรายงานวิจัยขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ดีมาจากผู้ให้ข้อมูลที่ดี ความสำเร็จของการสัมภาษณ์เชิงลึก ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สัมภาษณ์ (ชมพูนุช โสภณจารย์. 2556 : Online)

การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi – attribute Consensus Reaching : MACR)

1. ความเป็นมาและความหมาย

ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของฉันทามติไว้ดังนี้

แอเวอรี่ และคณะ (Avery, and Others. 1981 : 110) กล่าวว่า ฉันทามติหรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ กระบวนการตัดสินใจใช้ฉันทามติเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจในการนำมาใช้ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม เนื่องจากเป้าหมายของฉันทามติคือ ความต้องการให้พื้นฐานของการตัดสินใจมาจากความร่วมมือความเห็นพ้องต้องกันในกลุ่มมากกว่ามาจากการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

อนุวัฒน์ สุภษุติกุล (2543 : 56) กล่าวว่า ฉันทามติ คือ การหาทางเลือกหรือจุดยืนที่สมาชิกทุกคนเห็นด้วย ยอมรับได้ด้วยความสะดวกสบาย และให้การสนับสนุนที่จะดำเนินการซึ่งหลังจากสมาชิกทั้งหมด ได้พิจารณาวิเคราะห์แยกแยะข้อดีข้อเสียทุกแง่มุมแล้วและความเห็นร่วมทุกกลุ่ม ไม่ใช่ลงมติซึ่งทุกคนเห็นด้วยทั้งหมดเป็นเอกฉันท์ ไม่ใช่มติของเสียงส่วนใหญ่ซึ่งเสียงส่วนน้อยไม่ต้องการ และไม่ใช่ว่าสิ่งที่ทุกคนพอใจเต็มที่

อมร มะลาศรี (2554 : 103) กล่าวสรุปว่า ฉันทามติ คือ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เป็นความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนยอมรับได้ด้วยความสะดวกสบาย

กล่าวโดยสรุป ฉันทามติ หมายถึง ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกภายในกลุ่ม ได้พิจารณาวิเคราะห์แยกข้อดีข้อเสียทุกแง่มุม มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกทุกคนยอมรับได้ด้วยความสะดวกสบาย

การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi-Attribute Consensus Reaching) เป็นอีกรูปแบบหนึ่ง (Concept) หนึ่งของการตรวจสอบความตรงเชิงพิสัย (Face Validity) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยใช้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณา วินิจฉัยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถือเป็นดัชนีบอกความตรงของแบบทดสอบนิยมใช้ในการศึกษาหาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ที่คิดค้นโดย Jean A.king และคณะแห่ง SE.University of Minnesota ในปี ค.ศ. 2001 เพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้ประเมิน ในขั้นตอนการตรวจสอบความตรงเชิงพิสัย โดยได้ประยุกต์แนวคิดนี้จากวิธีการ Multi - Attribute Consensus Building (MACB) ที่พัฒนาโดย The National Center on Educational

Outcome (NCEO) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับรัฐบาลและกลุ่มต่างๆ ในการที่จะพัฒนารูปแบบการประเมินผลการศึกษานักเรียน โดยการสร้างตัวบ่งชี้ของสิ่งที่ต้องการประเมินนั้น (จรรยา จำปาศุทธิ. 2549 : 92)

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะคือ การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น เข้าร่วมเป็นสมาชิกในการเลือกและให้ค่าคะแนนของตัวชี้วัด มีการแสดงความคิดเห็นให้เหตุผลในการตัดสินใจเลือกตัวบ่งชี้ นั้น และสรุปขั้นสุดท้ายด้วยการหาฉันทามติของสมาชิก

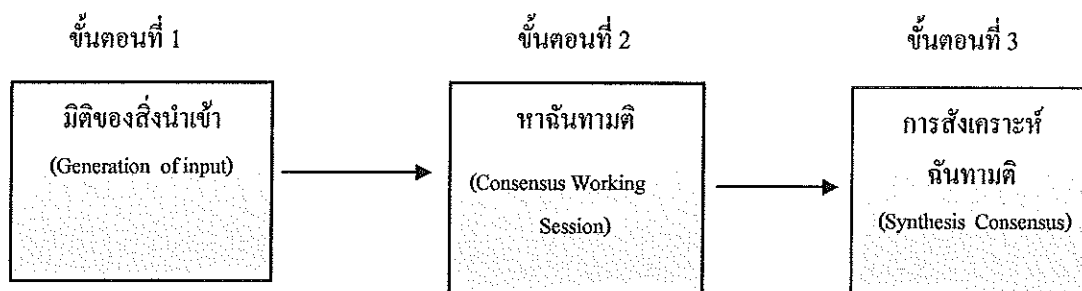
2. แนวคิดของการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

คิง และคณะ (King and others. 2001 : 137) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ไว้ดังนี้

1. การจัดกลุ่มสมาชิกในการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติต้องจัดให้สมาชิกภายในแต่ละกลุ่มมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous Group) และเป็นสมาชิกต่างกลุ่มให้มีความเป็นวิวิธพันธ์ (Heterogeneous Group)
2. การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ มีพื้นฐานของกระบวนการกลุ่มแบบประชาธิปไตยเน้นการเสนอข้อคิดเห็นและการตัดสินใจเป็นรายบุคคลในขั้นแรกและร่วมกันหาฉันทามติในขั้นสุดท้าย
3. การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ จะต้องทำให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญในการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและการหาฉันทามติ
4. การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3. ขั้นตอนการดำเนินการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

การดำเนินการประชุมแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 16 ขั้นตอนการดำเนินงานการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ

3.1 ขั้นตอนที่ 1 มิติสิ่งนำเข้า (Generation of Input)

3.1.1 ขั้นตอนของการกำหนดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) โดยทำการคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกตามแนวนี้จะทำให้ได้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องที่จะทำ การวิจัยได้ตรงประเด็น

3.1.2 การคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าเป็นสมาชิกจะแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ กลุ่มละประมาณ 3-10 คน โดยจัดให้สมาชิกภายในแต่ละกลุ่มมีลักษณะเหมือนกันให้มาก (Homogeneous) และสมาชิกต่างกลุ่มให้มีลักษณะต่างกันให้มาก (Heterogeneous) การที่จะจัดเช่นนี้เพื่อเป็นการป้องกันการเป็นผู้ผูกขาดหรือควบคุมการสนทนา (Dominate)

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การหาฉันทมติ (Consensus Working Session)

3.2.1 ผู้ดำเนินการ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ หรือให้สมาชิกเสนอองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขึ้นก็ได้และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มย่อย ดำเนินการหาฉันทมติภายในกลุ่มของตนเอง โดยให้สมาชิก แต่ละคนในแต่ละกลุ่มพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ จากนั้นตัดสินใจกำหนดค่าคะแนน (Rating) ของแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยวิธี Likert-type rating system โดยให้คะแนนตั้งแต่ 0-100 และในแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ พร้อมทั้งให้นำหนักแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนดังนี้

0-20	หมายถึง	มีความสำคัญและจำเป็นต่องานน้อยที่สุด
21-40	หมายถึง	มีความสำคัญและจำเป็นต่องานน้อย
41-60	หมายถึง	มีความสำคัญและจำเป็นต่องานปานกลาง
61-80	หมายถึง	มีความสำคัญและจำเป็นต่องานมาก
81-100	หมายถึง	มีความสำคัญและจำเป็นต่องานมากที่สุด

3.2.2 ผู้ดำเนินการนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ให้ความสำคัญแล้วมาจัดอันดับ โดยวิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าพิสัย (Range) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ถ้าองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ใดมีค่าเฉลี่ยสูง ค่าพิสัยแคบ แสดงว่า สมาชิกมีฉันทมติ แต่ถ้าองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ใดมีค่าเฉลี่ยสูง ค่าพิสัยกว้าง แสดงว่า สมาชิกไม่มีฉันทมติ

3.3 ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ฉันทมติ (Synthesis of Consensus)

3.3.1 ในการกำหนดค่าคะแนนนี้จำเป็นต้องมีอย่างหนึ่งที่จะต้องมีการหาฉันทมติ เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดี ดังนั้น หากตัวบ่งชี้ใดมีระดับการกระจายของการกำหนดค่าคะแนน

มาก ผู้ดำเนินการจะนำผลที่ได้จากการจัดลำดับแล้ว มาให้สมาชิกแต่ละคนอภิปรายถึงเหตุผลในการให้ค่าคะแนนในตัวบ่งชี้ต่างๆ เพื่อหาฉันทมติในองค์ประกอบตัวบ่งชี้ที่มีปัญหา

3.3.2 ให้สมาชิกแต่ละคนพิจารณาตัดสินใจใหม่เป็นครั้งสุดท้ายและให้ค่าคะแนนและน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้อีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิมได้นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นฉันทมติของผู้มีส่วนร่วม

ในการสรุปผลการสังเคราะห์จะได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการตรวจสอบความตรงเชิงพินิจ (Face Validity) จะพิจารณาจากฉันทมติของสมาชิกในกลุ่ม ถ้าองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ใดถูกตัดสินว่ามีฉันทมติสูง (Real Agreement) ก็มีความตรงเชิงพินิจสูง และองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ใดถูกตัดสินว่าไม่มีฉันทมติ (Real Disagreement) ก็แสดงว่าไม่มี ความตรงเชิงพินิจ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติ จะได้ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละประเภทดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และค่าพิสัย เริ่มจากการนำค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าพิสัย (Range) ที่ได้จากการหาฉันทมติ มาพิจารณาว่าตัวบ่งชี้ใดที่สมาชิกให้ความสำคัญและตัวบ่งชี้ใดที่สมาชิกไม่ให้ความสำคัญ รวมทั้งพิจารณาว่า ถ้าตัวบ่งชี้ใดที่มีค่าพิสัยมากแสดงว่าสมาชิกมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก แต่ถ้าตัวบ่งชี้ใดมีค่าพิสัยน้อยก็แสดงว่าสมาชิกมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตัวบ่งชี้ใดที่มีการไม่เห็นด้วยมากก็จะนำมาปรับปรุง และอภิปรายชี้แจงเหตุผลเกณฑ์การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.1.1 การพิจารณาความสอดคล้องของรายการที่ประเมิน รายการที่ผู้เข้าประชุมเห็นว่ามีความสอดคล้องกันอย่างแท้จริง พิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 80 ขึ้นไป
- 2) มีค่าพิสัยไม่กว้างเกินไป ช่วงคะแนนควรอยู่ระหว่าง 60 - 100

(ค่าต่ำสุดมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 60 คะแนน)

- 3) ไม่มีค่าประเมินสุดโต่ง (The Outlier Ratings)

4.1.2 การพิจารณาค่าน้ำหนักของรายการที่ประเมิน

รายการประเมินในแต่ละด้านจะมีค่าน้ำหนักความสำคัญ ผลรวมของค่า

น้ำหนักความสำคัญภายในแต่ละด้านจะมีค่าเท่ากับ 1 ถ้าค่าน้ำหนักที่คำนวณได้ของรายการประเมินในแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกัน สรุปได้ว่ารายการประเมินแต่ละรายการมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้เทคนิควิธีการสร้างข้อสรุปและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ในขณะที่สมาชิกกลุ่มทำการอภิปรายหาฉันทามติในแต่ละหัวข้อหรือแต่ละประเด็นการอภิปราย ผู้ดำเนินการจะต้องดำเนินการบันทึกผลการอภิปรายโดยตลอด รวมทั้งมีการจดบันทึกการอภิปรายอย่างละเอียดทุกคำพูด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบถึงการให้คำแนะนำตัวบ่งชี้ในแต่ละตัว โดยพิจารณาในด้านประเด็นการอภิปราย สำคัญ ความเกี่ยวข้องของตัวบ่งชี้และนำมาบรรยายให้เห็นภาพของการทำฉันทามติ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเป็นข้อมูลยืนยันการหาฉันทามติจากพหุลักษณะ

5. ข้อดีและข้อเสียของการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

5.1 ข้อดี

5.1.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในกระบวนการตัดสินใจ

1) ลดการผูกขาดหรือควบคุมการสนทนา (Dominate) เนื่องจากแยกเป็นการกลุ่ม ๆ

2) ผลการอภิปรายจะถูกเก็บไว้เป็นความลับใน ส่วนที่มีความสำคัญ

3) ผู้มีส่วนร่วมที่เข้าประชุมมีความพึงพอใจในกระบวนการและผลลัพธ์
สุดท้ายอยู่ในระดับสูง

5.2 ข้อเสีย

5.2.1 ความแตกต่างของผู้มีส่วนร่วมอาจทำให้ผลที่ได้บิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้

5.3 ใช้เวลามากในพิจารณาตัวบ่งชี้ในแต่ละขั้นตอน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สมุทร ชำนาญ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านกำหนด โครงสร้างองค์กร การบริหาร วิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไปโดยใช้ เทคนิคเดลฟาย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัด สปช. โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 379 คนและครูผู้สอน 38 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 1) โครงสร้างด้านองค์กรประกอบด้วย กลุ่มภารกิจ 9 ข้อ 2) ด้านการบริหารวิชาการประกอบด้วย กลุ่มภารกิจ จำนวน 19 ข้อ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย กลุ่มภารกิจ 9 ข้อ 4) ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย กลุ่มภารกิจ จำนวน 8 ข้อ 5) ด้านการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วยกลุ่มภารกิจ จำนวน 25 ข้อ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหาร คุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการนำองค์กรและการวางแผน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัย ได้รูปแบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ 2) ด้านระบบและกระบวนการ 3) ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงาน 4) ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง 6) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

สนาน ลิปีเสวตกุล (2547 : 65-78) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการศึกษาขั้นพื้นฐานนานาชาติสำหรับประเทศไทยในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ สังคมไทยในอนาคต สภาพการศึกษาไทยขั้นพื้นฐานในอนาคต และการพัฒนารูปแบบ การศึกษาขั้นพื้นฐานนานาชาติ สำหรับประเทศไทยในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

(Ethnographic Delphi Futures Research-EDFR) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการศึกษานานาชาติ จำนวน 24 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแนวทางการสัมภาษณ์และแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ การเก็บข้อมูลการดำเนินงาน 3 รอบ รอบแรกเป็นการสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาสร้างแบบสอบถาม แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในรอบที่ 2 และ 3 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 นำมาหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รอบที่ 1 มาจำแนกเนื้อหาที่ใกล้เคียงกัน และหาค่าถี่และแนวโน้มนำมาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 นำผลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่สองมาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นรายชื่อ เลือกชื่อที่มีแนวโน้มที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป มาสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 แล้วนำผลจากรอบที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัย ระหว่างควอ ไทล์ สำหรับการแปลผลแต่ละข้อ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีแนวโน้มคิดเห็นเป็นฉันทามติเกี่ยวกับสภาพสังคมไทยในอนาคตจำนวน 7 ด้าน เกี่ยวกับสภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยในอนาคต 8 ด้าน และการพัฒนารูปแบบการศึกษาขั้นพื้นฐานนานาชาติ 14 ด้าน

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 59-68) ได้ศึกษา รูปแบบที่พึงประสงค์ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง: การศึกษาด้วยเทคนิคเคลฟาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบที่พึงประสงค์ในการจัดการศึกษา สำหรับเด็กพิการในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รวม 25 คน กระบวนการวิจัย เริ่มจากการสร้างแบบสำรวจความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิ นำคำตอบมาคำนวณค่าตอบหาค่าเฉลี่ย (Average) ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วสร้างแบบสอบถามครั้งที่ 2 โดยปรับปรุงข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และส่งแบบสอบถามชุดใหม่ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งหนึ่ง ผนวกด้วยคำตอบเดิม และค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นการส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 จัดส่งให้เฉพาะผู้ที่ตอบแบบสอบถามครั้งที่ 1 หลังจากนั้นนำคำตอบจากแบบสอบถามครั้งที่ 2 มาวิเคราะห์เช่นเดียวกันกับครั้งที่ 1 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 2 เพื่อนำเสนอรูปแบบที่พึงประสงค์ในการจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้ค่าสถิติต่าง ๆ เช่นเดียวกับครั้งที่ 1 เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการมีแนวโน้มเป็นฉันทามติ และจัดลำดับความ พึงประสงค์ของผู้ทรงคุณวุฒิผลการวิจัยสรุปว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิมีแนวโน้มคิดเห็นเป็นฉันทามติ ซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่พึงประสงค์ 4 ข้อ

สมบูรณ์ นนท์สกุล (2547 : 115-119) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในสถานศึกษา 7 ด้าน และเพื่อหารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาการบริหารการศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบค่าสถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) เป็นการศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกแบบเจาะจง ใช้เครื่องมือแบบสอบถาม โดยเลือกผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการแบบเจาะจงที่กำหนดคุณสมบัติของสถานศึกษา 2) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหาร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ เลือกผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีเจาะจง รอบแรกใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่า องค์กรประกอบของรูปแบบแต่ละองค์กรประกอบเหมาะสมและครอบคลุมหรือไม่ ใช้ค่าสถิติคือ \bar{X} รอบ 2 และรอบ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดประมาณค่า 5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 3) ประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 6 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดอีก 1 ด้าน อยู่ในระดับมาก และรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ

ชัชฎาภี สีชมพู (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อ นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาดมหลัก ธรรมชาติมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเพื่อ (1) ศึกษาการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาดมหลัก ธรรมชาติตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (2) ศึกษาความคิดเห็นของอุดมคติของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาดมหลัก ธรรมชาติและ (3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาดมหลัก ธรรมชาติไปใช้ ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งการวิจัยเป็น 3 ตอน คือ 1) เป็นการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาดมหลัก ธรรมชาติ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stake Holders) กับการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษาโดย

ศึกษาจากประชากร และกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งผู้ปกครองนักเรียน และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเทศไทย เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเป็นแบบสอบถามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) เป็นการศึกษารูปแบบเชิงอุดมคติในการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการวิจัยที่อาศัยกระบวนการซึ่งผู้เชี่ยวชาญ โดยการนำผลวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามข้อที่ 1 จัดทำเป็นร่างรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล แล้วจัดสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในความเหมาะสม ของตัวแปรที่ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไปสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 3) ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไปใช้ ตามทฤษฎีของผู้นักปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษา โดยวิธีการประชุมสัมมนารับฟังข้อคิดเห็น โดยผู้ร่วมประชุมสัมมนาได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละกลางงาน คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากทุกด้าน รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 ด้านคือ ด้านปัจจัยนำเข้าและด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้วยปัจจัยนำเข้าจำแนกเป็นภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาวะผู้นำของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และภาวะผู้นำของคณะกรรมการเขตพื้นที่ศึกษาด้านกระบวนการบริหารจัดการ จำแนกเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนด แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ การบริหารตามแผนบุคลากร การบริหารตามแผนงบประมาณการบริหารตามแผนการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา การวางระบบวางแผนปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตรวจสอบถ่วงดุล และการรายงานผลการจัดการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารในเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานบริหารในเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ในระดับมาก ทุกรูปแบบ

รัชณี ชังชู (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภท สามัญศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและศึกษา

ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น การตรวจสอบรูปแบบของระบบบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและบริหารการศึกษา จำนวน 28 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา เป็นผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จำนวน 250 คน การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดอันดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนควรประกอบด้วย คณะกรรมการ โรงเรียนควบคุมดูแลส่งเสริมการบริหาร โรงเรียน โครงสร้างของระบบการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา ภารกิจของโรงเรียนแบ่งเป็นกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล กลุ่มงานการบริหารงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป การบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานจะมีความรับผิดชอบภาระงานในรูปคณะกรรมการ การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของทุกกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่ม มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกขนาด โรงเรียน ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความเห็นว่า โครงสร้างการบริหาร บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียน ภาระงานทางวิชาการ ภาระงานบุคคล งานงบประมาณ และการบริหารทั่วไปมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ดุสิต สมศรี (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา มีขั้นตอนในการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เอกสาร 2) การศึกษาพหุกรณีสถานศึกษา 3) การร่างตัวแบบ 4) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวแบบ และ 5) การนำเสนอตัวแบบ ผลการวิจัยปรากฏว่า ตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ว่าด้วยส่วนนำ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของตัวแบบ แนวคิด และหลักการที่นำมาสร้างตัวแบบ ส่วนที่ 2 ว่าด้วยกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา เป็นตัวแบบที่เป็นเอกสาร ประกอบด้วย การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การ

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ และมาตรการกำกับการบริหารแผนยุทธศาสตร์ส่วนที่ 3 ว่าด้วยปัจจัยความมีประสิทธิภาพในการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ความมีเอกภาพในการบริหารงาน ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการบริหารแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม มีระบบในการทำงานแบบครบวงจร การติดต่อสื่อสาร และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จากผลการสัมมนาโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้

อนันต์ เตียวต้อย (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสัมภาษณ์ 3) การสร้างเครื่องมือ และ 4) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 7 ประการ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่แข่ง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่แข่ง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี

8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและการประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญให้สามารถนำไปใช้ได้

บรรจง เจริญสุข (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบนและประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ โดยการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 คน เลือกแบบเจาะจง ระยะที่สอง พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยผู้ทรงคุณด้านการศึกษา จำนวน 24 คน และระยะที่สาม เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 342 คน โดยใช้เครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สรุปผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบนมีสภาพการบริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ส่วนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคใต้ตอนบน พบว่า รูปแบบซึ่งเป็นวิธีการบริหารสถานศึกษามีโครงสร้างซึ่งประกอบด้วย ภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยภารกิจการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบนมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด

พิสนุ ฟองศรี (2549ก : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาและตรวจสอบตัวชี้วัดระบบการประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามแนวทางรางวัลมัลลคอมบัลคริงเนชันแนลควอลิตี อวอร์ด จำนวน 7 องค์ประกอบ พบว่า ผลการพัฒนาตัวชี้วัดระบบการ

ประกันคุณภาพของ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามแนวทางรางวัล มัลลคม บัลดริง เนชั่นแนลควอลิตี อวอร์ด ได้ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 148 ตัวชี้วัด ใน 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำ 22 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 17 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการมุ่งเน้น นักศึกษาและผู้มีส่วนได้เสีย 20 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศ 15 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 14 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการจัดการ กระบวนการ 29 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านต่างๆของคณะ 31 ตัวชี้วัด โดยพบว่า ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ได้ จากความคิดเห็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบประเมินสถานศึกษา ตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบมัลลคม บัลดริง สำหรับสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกระบวนการพัฒนาตัวแบบประเมิน ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการ พัฒนาตัวชี้วัด 2) ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินสถานศึกษา 3) การทดลองใช้แบบประเมิน จากผลการวิจัยพบว่า 1) ได้แบบประเมินสถานศึกษาตามแนวประกันคุณภาพการศึกษาระบบ มัลลคม บัลดริง สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ หลัก 7 ด้าน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 9 ด้าน ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผลงานหลักออกเป็น 19 ด้าน และ สร้างตัวชี้วัดการดำเนินงานหลักตามผลงานหลักได้ 33 ตัวชี้วัด ซึ่งแบ่งออกเป็นตัวชี้วัดย่อย 101 ตัวชี้วัด ลักษณะแบบประเมินมีข้อคำถามทั้งหมด 101 ข้อ 2) ระบบการประเมินมี 2 มิติ คือ มิติกระบวนการ ใช้การประเมินตามหลักการ Approach Development Learning and Integration (A-D-L-I) และมิติผลลัพธ์ ใช้การประเมินตามหลักการประเมินผลลัพธ์ 3) แบบ ประเมินสถานศึกษามีการแปลผลและให้คะแนน 6 ระดับ โดยมีการแปลผลตามค่าของคะแนน ตามเกณฑ์ 4) การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินสถานศึกษาพบว่า แบบประเมินมี คุณภาพโดยผลการเปรียบเทียบคะแนนจากการทดลองใช้แบบประเมิน

สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา สู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พัฒนารูปแบบ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เทคนิคการ สอนหากกลุ่ม และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ ผลของการวิจัยพบว่า รูปแบบ การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน มี 7 ด้าน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญแต่ ละด้านดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร ได้แก่ ผู้นำเป็นแบบอย่าง 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตลาด 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการ

จัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน 6) ด้านการจัดการกระบวนการ 7) ด้านผลลัพธ์
ความคิดเห็นความเหมาะสมในระดับมากทุก ๆ ด้าน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอว์ก (Hawk, 2004 : Online) ได้ศึกษา ความเข้าใจและการนำเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของระบบมัลคอม บัลคริจ มาใช้ใน โรงเรียน 2 แห่ง
ในรัฐอิลลินอย (Illinois) โดยศึกษาการใช้โปรแกรมดำเนินงานในด้านกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อ
ประสิทธิผลขององค์กร และพัฒนาผู้เรียนพบว่าแนวคิดต่าง ๆ พัฒนาได้ดีในช่วงภาวะการ
พัฒนาระยะที่ 3 ของการใช้ระบบ มัลคอม บัลคริจ โดยโรงเรียนพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร
แผนยุทธศาสตร์และการวัดประเมินผล ผลการวิเคราะห์พบว่า มีการพัฒนาทางบวกทุก
องค์ประกอบของโปรแกรมระบบมัลคอม บัลคริจ

ฮูเปอร์ (Hooper, 2004 : Online) ได้ศึกษา การใช้ระบบ มัลคอม บัลคริจ ในการ
สร้างระบบภาวะผู้นำทางการศึกษาโดยใช้เครื่องมือตอบกลับแบบ 360 องศา ในการพัฒนา
องค์กรอย่างต่อเนื่องและให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาแบบสังเกต ที่ใช้กับผู้นำ
480 คน พบว่าผลสุดท้ายของการใช้เครื่องมือการตอบกลับของการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
(LEAF) พบว่า ผู้นำที่บริหารแบบมีส่วนร่วมในการนำองค์กรสามารถสร้างความเข้มแข็ง
ให้กับสถานศึกษา

ซินอร์ (Seanor, 2000 : Online) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน – สเตาท์ (Wisconsin-Stout's) ในการชนะเลิศรางวัลของระบบ
มัลคอม บัลคริจ ทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการบริหารที่ดีเลิศ โดยใช้แบบสอบถาม การ
สัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสาร พบว่าผู้นำภาวะผู้นำ 10 ประการที่สถานศึกษานำมาใช้ คือ
1) การพัฒนาพันธกิจและวิสัยทัศน์ในแนวกว้างอย่างสูงจิตใจ โดยสร้างความเข้าใจและความ
เชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย 2) พัฒนาการกระบวนการกระจายอำนาจใน
กระบวนการนำต่าง ๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเข้ามามีส่วนร่วมสร้าง
กลยุทธ์ในการบริหาร 3) ใช้ช่องทางของการสร้างแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการร่วม
แรงร่วมใจโดยการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าส่วนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย 4) ว่าจ้างหรือ
พัฒนาผู้เชี่ยวชาญส่วนต่าง ๆ มาร่วมพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยตามภารกิจและ
วิสัยทัศน์ 5) ว่าจ้างหรือพัฒนาผู้นำทีมที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จมาร่วมพัฒนาภาวะ

ผู้นำในองค์กรทั้งรูปแบบผู้นำแลกเปลี่ยนและผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational and Transactional) ให้เกิดในองค์กร 6) พัฒนาประสิทธิภาพและความคงที่ของการสื่อสารในการดำเนินการต่าง ๆ ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนร่วมอย่างครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย 7) การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลและพัฒนากระบวนการวัด การได้มาของข้อมูลโดยการให้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในการเป็นผู้ประเมินวิเคราะห์และตัดสินใจ 8) จัดระเบียบขององค์กรและสร้างทีมสร้างความสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับผู้นำทีมต่าง ๆ ในองค์กร 9) ตรวจสอบและปรับปรุงทุกส่วนเมื่อมีโอกาสทั้งด้านบุคคลและกลุ่มทั้งส่วนบุคคลและส่วนงานสัมพันธ์ 10) มีการพัฒนาตามพันธะสัญญาโดยใช้เวลาพัฒนากระบวนการตามระบบมัลติคอม บัลคริจอย่างเที่ยงตรงโดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำมีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ตามแผนดำเนินงาน

เดล (Dale, 2003 : Online) ได้ศึกษา การรับรู้ที่สำคัญและปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพของระบบมัลติคอม บัลคริจ โดยทดสอบในโรงเรียนที่ใช้การพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพของระบบมัลติคอม บัลคริจ โดยมีจุดประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาการรับรู้และการบริหารจัดการ ใน 7 โรงเรียนที่มีคุณภาพการดำเนินการด้านและโรงเรียนต้องการใช้ระบบมัลติคอม บัลคริจ การศึกษานี้เพื่อตีแผ่การรับรู้ในการบริหารจัดการ การดำเนินการของครูผู้สอน และทีมงาน ในการใส่ใจให้ความสำคัญในขอบเขตต่าง ๆ ระบบมัลติคอม บัลคริจหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่าพบว่าโรงเรียนรับรู้เกณฑ์คุณภาพของระบบมัลติคอม บัลคริจ ทั้ง 7 องค์กรประกอบว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้โรงเรียนค้นพบจุดเริ่มต้นในการพัฒนาตามโปรแกรมของระบบมัลติคอม บัลคริจ อย่างเหมาะสม

สตีเฟเวนส์ (Stevens, 2003 : Online) ได้ศึกษา การเปลี่ยนสภาพการเรียนรู้ในห้องเรียนของโรงเรียนชานเมืองระดับ Middle School ที่ใช้ประกันคุณภาพและการจัดการเรียนการสอนตาม ระบบมัลติคอม บัลคริจ โดยการศึกษาผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 810 คน ทั้งผู้บริหาร บุคลากร ผู้ปกครอง ถึงเรื่องการรับรู้และผลกระทบต่างๆของการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศระบบมัลติคอม บัลคริจ โดยใช้แบบสำรวจที่ประกอบด้วยคำถาม 74 ข้อ ผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่รับรู้ โดยโรงเรียนมีความต้องการมากกว่าหลักการทำงาน โดยต้องการการดำเนินงานที่กระฉับกระเฉงมากกว่านี้ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจผลกระทบของการดำเนินการโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศระบบมัลติคอม บัลคริจ อย่างไรก็ตามผู้ปกครองยังต้องการการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการในหลายขอบข่ายงานของโรงเรียน ได้แก่ระบบการติดต่อสื่อสาร หลักสูตร การวางแผนพัฒนาของโรงเรียนและระบบการจัดการ ซึ่งตรงตามการ

ดำเนินการขององค์ประกอบหลักของระบบมัลติคอม บัลดริจ ในกระบวนการปรับปรุงให้
โรงเรียนผู้ผลสำเร็จ

ฟอล์กเนอร์ (Faulkner. 2002 : Online) ได้ศึกษา โมเดลคุณภาพการศึกษาของ
ระบบมัลติคอม บัลดริจ การรับรองคุณภาพการศึกษาในวิทยาลัยชุมชน ประเทศสหรัฐอเมริกา
โดยมุ่งการศึกษาการดำเนินการวางแผน วัดผลความสำเร็จของวิทยาลัยชุมชนที่โมเดลคุณภาพ
การศึกษา โดยใช้วิทยาลัยชุมชน จำนวน 202 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า การใช้โมเดล มัลติคอม
บัลดริจ ตอบสนองความต้องการ ได้ดีกว่าในเรื่องของคุณภาพและวิทยาลัยชุมชนทั้งหมดเชื่อถือ
มากกว่าระบบปรับปรุงคุณภาพระบบอื่น ๆ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวคิด
และองค์ประกอบที่สำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินานาชาติและการบริหารคุณภาพ
แบบต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และบูรณาการองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรองและย่อย
เพื่อนำมาวางการพัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล และ
เป็นแนวทางในการนำรูปแบบการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล ไปใช้
ในการดำเนินการบริหารคุณภาพภายในสถานศึกษาทำให้เกิดผลลัพธ์ บรรลุตามเป้าหมายตาม
เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเทียบเคียงมาตรฐานสากล