

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารตำราและวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเรียบเรียงนำเสนอ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

- 1.1 ความหมายของรูปแบบ
- 1.2 การสร้างรูปแบบ
- 1.3 การพัฒนารูปแบบ
- 1.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี
- 1.5 ประโยชน์ของรูปแบบ
- 1.6 การตรวจสอบรูปแบบ
- 1.7 การพัฒนารูปแบบ

#### ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

- 2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)
  - 2.1.1 ความหมายของระบบ
  - 2.1.2 ประเภทของระบบ
  - 2.1.3 วิธีระบบหรือวิถีระบบ (Systems Approach)
  - 2.1.4 องค์ประกอบของระบบ
  - 2.1.5 การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)
  - 2.1.6 การจัดระบบ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีระบบ
  - 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีระบบโรงเรียนในฐานะระบบสังคมของ Hoy and Miskel
  - 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบของ Lunenburg and Omstein
- 2.3 ระบบการบริหารคุณภาพ
  - 2.3.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารคุณภาพ

2.3.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2.3.4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารของประเทศต่างๆ

2.3.5 การบริหารจัดการระบบคุณภาพในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวประสิทธิผล

3.1 ความหมายของประสิทธิผล

3.2 ประสิทธิภาพองค์กร

3.3 ตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพองค์กร

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

3.5 การประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน

3.6 วิธีการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน

3.7 ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

4.1 ภูมิหลังของการศึกษา

4.2 การเข้าเรียนและความเท่าเทียมในระดับมัธยมศึกษา

4.3 คุณภาพของการมัธยมศึกษาในประเทศไทย

4.4 ประสิทธิภาพของระบบการศึกษาของไทย

4.5 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.6 โรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง

### ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### 1.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ หรือ โมเดล” (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือ ตัวแปรต่างๆ ดังนั้นโมเดลจึงน่าจะมากกว่า 1 มิติหลายตัวแปร

และตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้อง (เชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผล) ซึ่งกันและกัน ในขณะที่ ทิศนา แคมมณี (2545 : 1-6) ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะของการเรียนการสอน โดยกล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สภาพลักษณะของการเรียนการสอนที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่างๆ ประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญในการเรียนการสอนรวมทั้งวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ ที่สามารถช่วยให้สภาพการเรียนการสอนนั้นเป็นไปตามทฤษฎี หลักการหรือแนวคิดที่ยึดถือซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบ หรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นแบบแผนในการเรียน การสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบนั้นๆ ดังนั้น รูปแบบจึงจำเป็นต้องมี องค์ประกอบสำคัญๆ 4 ประการ ได้แก่ มีปรัชญาทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็น พื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบ การสอนนั้นๆมีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของ การจัดการเรียนการสอนที่ สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียน ไปสู่เป้าหมายของระบบหรือ กระบวนการนั้นๆ และมีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะ ช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนนั้นๆเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางกลุ่มใช้คำว่า “รูปแบบจำลอง” โดยให้ความหมายว่าเป็น รูปแบบการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการคาดคะเนสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นโดยเป็นแบบแผนที่ จำลองเหตุการณ์ในเชิงความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวจะบอกถึง องค์ประกอบเชิงหน้าที่ของความสัมพันธ์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยเป็นการพรรณนาถึงความ จริงอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยเจตนาที่เข้าใจง่ายโดยพรรณนาให้อยู่ในรูปของแผนภูมิ แบบจำลองใด ๆ ก็ตามย่อมต้องการที่จะแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบสำคัญ ๆ ของโครงสร้างหรือกระบวนการอย่าง ใดอย่างหนึ่งรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น Mcquail และ Windahl , 1981 (อ้างถึงใน สวนิต ยมาภัย และระวีวรรณ ประกอบผล, 2537 : 3) ดังนั้นรูปแบบจำลองจึงมี ประโยชน์สำหรับการตั้งสมมติฐานในการวิจัย และเป็นเครื่องช่วยการใช้ความคิดพิจารณารูปแบบที่ เหมาะสมในการศึกษาการสื่อสารที่จะแสดงให้เห็นจริงได้ เนื่องจากการสื่อสารเป็นพลังเชื่อม สัมพันธภาพทางสังคมซึ่งมองไม่เห็น จับต้องไม่ได้และไม่มีรูปแบบที่ถาวรกิจกรรมการสื่อสารที่จะ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดสามารถบอกล่วงหน้าได้โดยใช้รูปแบบการสื่อสารที่แสดงถึง โครงสร้างแผนผัง ความหนักแน่น และทิศทางของสัมพันธภาพเหล่านั้น (สวนิต ยมาภัย และระวี วรรณ ประกอบผล, 2537 : 3-5) นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของรูปแบบ ในลักษณะอื่น ๆ เช่น เกษม จันท์แก้ว (2543 : 233) ได้ให้ความหมาย รูปแบบจำลองสิ่งแวดล้อม หมายถึง เครื่องมือ ที่ใช้พยากรณ์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมในอนาคต เพื่อนำผลไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนจัดการ

ระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม โดยที่แบบจำลองสิ่งแวดล้อมศึกษาเป็นแบบจำลองที่สร้างองค์ความรู้นำไปถ่ายทอดให้ผู้เรียน โดยผ่านสื่อในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งต้องมีองค์ความรู้และวิธีการถ่ายทอดที่แตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น เพราะพื้นฐานทางสังคมในแต่ละท้องถิ่นไม่เหมือนกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนรู้โดยเรียกแบบจำลองลักษณะนี้ว่า แบบจำลองสิ่งแวดล้อมศึกษาของภูมิสังคม ซึ่งเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์ความรู้ที่นำไปถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ทักษะ จิตสำนึก การตอบโต้และทักษะทางสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน โดยต้องสร้างให้เหมาะสมกับท้องถิ่นหรือแต่ละภูมิสังคมซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะพื้นฐานทางสังคม

โดยสรุปรูปแบบ หมายถึง สภาพลักษณะที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่างๆ โดยประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญรวมทั้งวิธีและเทคนิคต่างๆ ที่สามารถช่วยให้สภาพนั้นเป็นไปตามทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่ยึดถือซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบ หรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นแบบแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบนั้นๆ

## 2. การสร้างรูปแบบ

กระบวนการสร้างรูปแบบนั้น มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ และองค์ประกอบตามรูปแบบของบราวน์และโมเบิร์ก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างกระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ ทั้งนี้เลวิน (Lewin. 1988 : 359-364) สร้างรูปแบบ โดยแยกเป็นส่วนต่างๆ 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆซึ่งเป็นที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วยเป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎีและข้อสมมติที่รองรับรูปแบบหลักการ และมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบ เป็นการอธิบายด้วยรูปแบบซึ่งนำเสนอเป็นเรื่องราวอย่างละเอียดและเน้นการปฏิบัติได้ แบ่งเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ขั้นตอนของรูปแบบ เป็นรายละเอียดของรูปแบบนั้นๆ ว่ามีกี่ขั้นตอนโดยจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะสอนเป็นขั้นๆ แต่ละรูปแบบมีจำนวนขั้นตอนไม่เท่ากัน 2) รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ เป็นการอธิบายบทบาทของผู้นำ ผู้เรียนรู้และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในแต่ละรูปแบบ บทบาทของผู้นำจะแตกต่างกัน เช่นเป็นผู้นำกิจกรรม ผู้อำนวยการความสะอาด ผู้ให้การแนะนำเป็นแหล่งข้อมูล เป็นต้น 3) หลักการแสดงการโต้ตอบ เป็นการบอกถึงวิธีการแสดงออกของผู้นำต่อผู้เรียนรู้ การตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้เรียนรู้กระทำ เช่น การปรับปรุงพฤติกรรมโดยการให้รางวัลหรือการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เป็นต้น 4) สิ่งสนับสนุน เป็นการบอกถึงเงื่อนไขหรือสิ่งจำเป็นต่อการใช้รูปแบบการสอนนั้นๆ ให้เกิดผล เช่น รูปแบบการทดลองในห้องปฏิบัติการต้องใช้ผู้นำที่มีการฝึกฝนมาอย่างดีแล้ว



เป็นต้นส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการแนะนำให้ข้อสังเกตในการนำรูปแบบนั้นไปใช้ เช่น การใช้กับเนื้อหาประเภทใดจึงจะเหมาะสม จะใช้กับผู้เรียนระดับใด เป็นต้นนอกจากนั้นยังให้คำแนะนำอื่นๆ เพื่อให้การใช้รูปแบบนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด และส่วนที่ 4 ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนรูทั้งทางตรงและทางอ้อม รูปแบบแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อผู้เรียนรูทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลทางตรงเกิดจากกิจกรรมที่จัดตามลำดับขั้นตอนของรูปแบบ ส่วนผลทางอ้อมเกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งถือเป็นผลกระทบที่เกิดจากการสอนตามรูปแบบนั้นเป็นสิ่งที่คาดคะเนไว้ว่าจะเกิดผลไปกับผล สามารถใช้ป็นสิ่งพิจารณาในการเลือกรูปแบบที่ใช้ได้ด้วย สอดคล้องกับคีฟส์ (Keeves, 1988 : 560) ได้กล่าวถึงหลักการ การสร้างรูปแบบอย่างกว้าง ๆ ไว้ 4 ประการ ได้แก่ รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง(ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงผลโกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และนอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาคด้วย

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการหาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

### 3. การพัฒนารูปแบบ

คุชฎี อายุวัฒน์ (2550 : 55) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนารูปแบบด้วยการถอดบทเรียนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากต่อการกำหนดทิศทางและการพัฒนารูปแบบต่างๆ โดยองค์ประกอบการถอดบทเรียนนั้น มีอยู่ 4 ประการใหญ่ๆ ดังนี้ 1) เนื้อหาของกิจกรรมว่าเกี่ยวข้องกับปัญหาชุมชนในเรื่องใด มีวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมอย่างไรบ้าง และผลจากการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดใดๆ ในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ 2) บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้นๆ คือใครบ้าง มีผู้สนับสนุนการดำเนินงาน คือ ใครบ้าง และความหลากหลายของกลุ่มคนในมิติเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพของกลุ่มคนมีหรือไม่ เพื่อนำผลการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ว่าที่ผ่านมาผู้เข้าร่วมยังขาดกลุ่มใดและทำไมจึงเป็น

เช่นนั้น 3) ความสัมพันธ์ของกลุ่มที่เข้าร่วม หลังดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

4) กิจกรรมที่ดำเนินไปนั้น ได้รับผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบต่อชุมชนอย่างไรบ้าง สอดคล้องกับ บุญชม ศรีสะอาด (2553 : 1-3) ได้เสนอแนวคิดและหลักการในการวิจัยพัฒนารูปแบบ สรุปได้ว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมิน จำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยพัฒนารูปแบบ เพราะการวิจัยที่ใช้รูปแบบเป็นการวิจัยแนวใหม่ เป็นแนวทางทำให้ความรู้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความชัดเจนเป็นระบบ รูปแบบเป็นโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ นั้นเอง การวิจัยโดยใช้รูปแบบมีขั้นตอนคือ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาตามสมมุติฐานและการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงและเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สอดคล้องกับวิลเลียม และฮีเตอร์ (Williams, Heather Jeannine, 2001 : 19-20) ได้สรุปสาระสำคัญของการพัฒนารูปแบบ ว่ารูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ เป็นต้น เมื่อพัฒนารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสถานการณ์จริงและนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อยๆ การพัฒนารูปแบบ อาจจะออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวาง หรือเพื่อวัตถุประสงค์ เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ และการพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายหลักที่ถือเป็นตัวตั้งในการพิจารณาเลือกรูปแบบไปใช้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ใช้นำรูปแบบการสอนไปใช้ตรงกับจุดมุ่งหมายหลักจะทำให้เกิดผลสูงสุด แต่ก็สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม แต่ก็อาจทำให้ได้ผลสำเร็จลดน้อยลงไป และจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ อาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1986 : 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

โดยสรุปการพัฒนาารูปแบบ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในรูปแบบของสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ประชาชนซึ่งการสร้างแบบจำลองให้ความรู้ ต้องทำการศึกษาและสร้างแบบแผนการให้ความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อให้รูปแบบจำลองนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งความหมายนี้มีที่มาจากแนวคิดเหล่านี้คือกิจกรรมในวิถีชีวิตหรือการดำรงชีวิตของมนุษย์มีหลากหลายอาชีพ ถ้วนอาศัยรูปแบบจำลองเป็นตัวถ่ายทอดแนวความคิดหรือจินตภาพ โดยการพัฒนารูปแบบนั้นมีสาระสำคัญ คือ รูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับ เมื่อพัฒนารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบ การพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายการพัฒนาารูปแบบนั้นๆ

#### 4. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องใดๆ ได้มีความเข้าใจ เป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ (พุลสุข หิงคานนท์, 2540, หน้า, 53) 1) แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่าง ตัวแปร มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นๆ 2) แบบจำลองควรนำไปสู่การทำนาย ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบแบบจำลองแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) แบบจำลองควร อธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) แบบจำลองควร นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษาได้ 5) แบบจำลองในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

Keeves (1988. pp. 560) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ ได้แก่ 1) แบบจำลองควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของ การพัฒนาแบบจำลอง 2) แบบจำลองควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ แบบจำลองได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) แบบจำลองควรจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ดังนั้น นอกจาก แบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ ด้วย 4) แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลัง ศึกษา

จากการศึกษาลักษณะของรูปแบบที่ดีสรุปได้ว่า ไม่มีรูปแบบใดเป็นคุณลักษณะของ รูปแบบที่ดีที่สุด แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะต้องการศึกษาว่ามีความเหมาะสมและความสัมพันธ์กัน มากน้อยเพียงใด แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีนั้น ต้องสามารถทำนายและอธิบายเชิง เหตุผล ขยายความรู้นำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบ ได้ รวมทั้งกระบวนการสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่งและไม่สิ้นสุด

#### 5. ประโยชน์ของรูปแบบ

Keeves (Keeves. 1988. pp. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ 1) ประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship) 2) ควร ใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งสามารถที่

จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) ควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

## 6. การตรวจสอบรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพียงตรง เชื่อถือได้เพียงใด ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ อย่างไรก็ตามการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ควรเกี่ยวข้องหรือเหตุผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้ สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ (Across Time, Sample, Sites) ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงรูปแบบเดิม

พิศุทธิ์พร รัตนปรการ (2549, หน้า 53-55) สรุปความเห็นของนักวิชาการว่า การทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ สามารถดำเนินการ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนและลึกซึ้งมากกว่านั้น การประเมินโดยอาศัยความรู้ และการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ จะสามารถช่วยให้การทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์ดำเนินไปได้ด้วยดี สำหรับแนวคิดเรื่องการประเมินแบบจำลองโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้ 1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะดำเนินการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง กับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน 2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องมือวัดใดๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น

ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ จริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในการทดสอบหรือประเมินเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง<sup>3)</sup> เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4) เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปได้ว่าการตรวจสอบรูปแบบนั้นต้องพิจารณาความเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษา งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ แต่โดยปกติการวินิจฉัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูล ตัวเลข มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อน ก็อาจจะประเมินโดยแนวทางที่เป็นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง จึงต้องอาศัยข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารภในการวิพากษ์วิจารณ์รูปแบบได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง

## 7. การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบถือเป็นเป้าหมายสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ และขั้นตอนการพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน เพื่อสรุปเป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนา มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

วิลเลียม และฮีเตอร์ (Williams, Heather Jeannine, 2001 : 20-21) ได้กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบการสอนว่ามีขั้นตอนการพัฒนา สรุปได้ดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ 2) นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น 3) กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้ 4) การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้ 4.1) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ 4.2) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนน

ผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิมและกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ 5) การปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น 2) ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอน โดยใช้ข้อมูลจากผลการทดลองใช้ ซึ่งการปรับปรุงแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำให้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

จากการศึกษาการพัฒนา รูปแบบ โดยทั่วไปมีขั้นตอนดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการพัฒนา รูปแบบและขั้นการทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบนั้นๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะแสดงรายละเอียดอะไรย่อมนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนา รูปแบบ แต่ทั้งนี้อาจสรุปกระบวนการพัฒนา รูปแบบ ได้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การร่างรูปแบบ 4) การประเมินรูปแบบ และ 5) การปรับปรุงและการพัฒนา รูปแบบ การศึกษารูปแบบและการพัฒนา รูปแบบไม่ว่าจะเป็นศาสตร์ทางด้านบริหาร สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือศาสตร์อื่นๆ ล้วนมีประโยชน์แต่จะมีมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของการศึกษาและวิธีการนำไปใช้ ซึ่งจะต้องใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องเป็นไปตามหลักเหตุผลและข้อสมมุติฐานเบื้องต้นในการศึกษา ด้วยเหตุนี้การพัฒนา รูปแบบให้มีคุณภาพนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนในเรื่องรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะที่ดีของรูปแบบ ตลอดจนการพัฒนาและการประเมินรูปแบบที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษอย่างแท้จริง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานในศาสตร์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

สรุปว่า การวิจัยนี้รูปแบบหมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันที่แสดงให้เห็นถึงหลักการ และวิธีการดำเนินงาน องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต การพัฒนา รูปแบบประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การยกร่างรูปแบบ 4) การประเมินรูปแบบ และ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

### 2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบเกิดขึ้นในปี ค.ศ.1920 และเริ่มแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1940 ทฤษฎีนี้มี ความสำคัญทางสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะสาขาการศึกษา เพราะแนวคิดของทฤษฎีระบบคือทุกอย่าง มีความสัมพันธ์กันหรือส่วนย่อยสัมพันธ์กับส่วนใหญ่ ได้แก่ 1) พื้นฐานของระบบมีความซับซ้อน ไม่คงที่ การศึกษาจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ การ วิเคราะห์ลักษณะความสัมพันธ์ และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัย 2) การตั้งคำถามและ วิธีคิดจะไม่เป็นเส้นตรงเสมอไป การพิจารณาสิ่งเดียวกันอาจมีหลายมุมมอง 3) ต้องใช้เกณฑ์ในการ เปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ 4) การวิเคราะห์ปัจจัยต้องวิเคราะห์จากบริบทของสิ่งที่ศึกษา (ทองใบ สุด ชาติ, 2551. หน้า 47)

แคทซ์และคาห์น (KatZ and Kahn. 1978. pp. 20) กล่าวว่า ระบบการทำงานใน องค์กรเป็นระบบเปิดมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และข้อจำกัดขององค์กรที่ต้อง อาศัยปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกมาช่วยในการดำเนินงาน ดังนั้น ปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและผลผลิตจึงต้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันตลอดเวลาระหว่างสิ่งแวดล้อม จาก ความหมายดังกล่าว องค์กรจึงประกอบด้วยการจัดการมีการแบ่งงานกันทำโดยมีขอบเขตในการ ทำงาน ที่สัมพันธ์กันตามบทบาทและภารกิจที่กำหนดเพื่อให้งานหรือภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์องค์กรเป็นการวิเคราะห์เชิงระบบ เพราะการ ดำเนินงานต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนอกองค์กร การพัฒนา โครงสร้างองค์กร ความเป็นเหตุเป็นผล ประสิทธิภาพ องค์กรประกอบทางสังคม และการใช้อำนาจ

#### 2.1.1 ความหมายของระบบ

มีผู้ให้คำนิยามไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ฉลองชัย สุรวัฒนบุรณ (2544. หน้า 31) ให้ความหมายของระบบว่า เป็นกลุ่มของส่วน ที่เกี่ยวข้องซึ่งกัน ต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ส่วนชาญชัย อาจินสมาจาร (2541. หน้า 66) ได้ ให้ความหมายของระบบไว้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ความหมายที่เป็นนามธรรม และ รูปธรรมโดย ความหมายที่เป็นนามธรรมของระบบ หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและ ขั้นตอนที่ไม่ตายตัวอาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วน ความหมายที่เป็น รูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ สอดคล้องกับชัยเสฎฐ์ พรหมศรี (2549. หน้า 98) ให้ ความหมายของระบบว่า (System) หมายถึง ผลรวมของหน่วยย่อยซึ่งทำงานเป็นอิสระจากกันแต่มี

ปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับตรีทศ เหล่าศรี หงส์ทอง (2547, หน้า 74)ให้ความหมายของระบบ(System)ว่าหมายถึง ส่วนรวมทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยหรือส่งต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอาจจะเกิดโดยธรรมชาติ เช่น ร่างกายมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยระบบการหายใจ การย่อยอาหาร ฯลฯ โดยแต่ละระบบต่างทำงานของคนแล้วมามีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้ร่างกายสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หรือเป็นสิ่งที่มนุษย์ออกแบบและสร้างสรรค์ขึ้นอย่างมีระเบียบแล้วนำส่งเหล่านั้นมารวมกันเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุไปได้ตามจุดหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่าระบบหมายถึง องค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.1.2 ประเภทของระบบ

โดยทั่วไประบบ จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ระบบปิด และระบบเปิด ในองค์การแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ส่วนในองค์การแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม หากพิจารณาโดยรายละเอียด พบว่าระบบปิด (Closed System) คือ ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่พยายามผูกพันกับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคมระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์การหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลหรืออิทธิพลต่อการทำงานขององค์การ

### 2.1.3 วิธีระบบหรือวิถีระบบ (Systems Approach)

เป็นความหมาย กระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลลัพธ์ที่กำหนดซึ่งอยู่บนพื้นฐานหลักการความต้องการเป็นรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหาเชิงตรรกวิทยา เช่นเดียวกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ระบุความต้องการหรือมีการเลือกปัญหา คำตอบ หรือข้อแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ และได้รับการเลือกจากตัวเลือกและวิธีการต่าง ๆ และใช้วิธีการต่าง ๆ ซึ่งได้รับการปรับใช้แล้วผลลัพธ์ที่ได้จะต้องมีการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขตามที่กำหนดต่อส่วนต่าง ๆ ของระบบ ได้รับการดำเนินการจนสามารถบำบัดความต้องการ หรือความจำเป็นได้สิ้นเชิง จึงอาจกล่าวได้ว่า วิธีระบบเป็นวิธีการแก้ไขด้วยตนเองเชิงตรรกวิทยาสำหรับการตัดสินใจที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนาสรรพสิ่งที่มนุษย์ทำขึ้นยุทธวิธีของระเบียบวิธีนี้ประกอบด้วยหลักการวัตถุประสงค์การประกอบกิจ การจำแนกหน้าที่และองค์ประกอบต่าง ๆ การจัดเวลาการฝึกอบรมและการทดสอบระบบ การติดตั้งและการควบคุมเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ วิธีระบบยังเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีการกำหนดปัญหา



สมมติฐานการวิเคราะห์ข้อมูลและการดำเนินการทดลองชี้้นำไปสู่การสรุปผลที่เหมาะสม เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าผลสรุปหรือผลลัพธ์ที่ได้มาเป็นสิ่งที่คาดว่าจะได้ผลดีก็จะถูกนำมาทดลองใช้ แต่ถ้ายังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะต้องมีการทดลองมาสังเกตใหม่จนกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง

#### 2.1.4 องค์ประกอบของระบบ

จากความหมายของระบบที่ได้ให้คำนิยามนั้น ย่อมแสดงให้เห็นว่า ทูกระบบ ต้องมีองค์ประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้ ดังนั้นภายในระบบจึงมีองค์ประกอบดังนี้

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบการศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษาได้แก่ วิธีการบริหารวิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

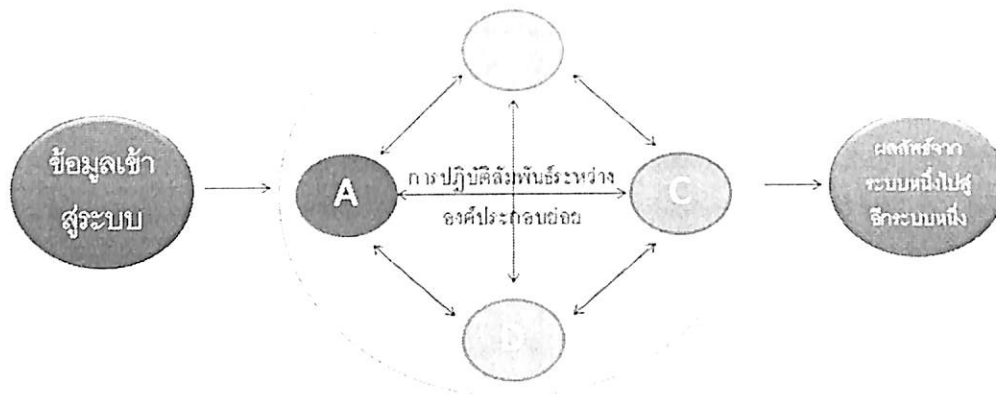
ผลงาน (Output) หรือ ผลผลิต (Product) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตรภาพ เป็นต้น

ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดไม่ได้ นอกจากนั้นทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การด้วย ในขณะที่องค์การต้องดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบว่ากิจกรรมต่าง ๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง จึงต้องอาศัย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) จะเห็นได้ว่าการที่จะมีระบบใดระบบหนึ่งขึ้นมาได้จะต้องมีส่วนประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวป้อน โดยเรียกว่า “ข้อมูล” เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็น “กระบวนการ” เพื่อให้ได้ “ผลลัพธ์” ออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ภายในระบบหนึ่งจะสามารถแบ่งองค์ประกอบและหน้าที่ได้ดังนี้

1. ข้อมูล เป็นการตั้งปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา การตั้งวัตถุประสงค์ หรือเป็นการป้อนวัตถุประสงค์ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหานั้น
2. กระบวนการ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ป้อนเข้ามาเพื่อดำเนินการตาม

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ผลลัพธ์ เป็นผลผลิตที่ได้ออกมาภายหลังจากการดำเนินงานในขั้นของกระบวนการสิ้นสุดลง รวมถึงการประเมินด้วย



ภาพประกอบที่ 2 องค์ประกอบของระบบ

ที่มา : ฉลองชัย สุรวัฒนบุรณ (2545)

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลป้อนกลับซึ่งเป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ประเมินนั้นมาพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ นั้นให้สามารถใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.5 การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

การวิเคราะห์ระบบเป็นวิธีการตรวจสอบระบบใดระบบหนึ่ง โดยคาดหมายว่าจะปรับปรุงแก้ไขระบบนั้น โดยตรวจสอบนั้นจะแยกแยะปัญหาขององค์ประกอบย่อยออกมาให้ได้ เพื่อหาวิธีการแก้ไข

ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ สรุปได้ดังนี้ (ฉลองชัย สุรวัฒนบุรณ, 2545)

1. ปัญหา (Identify Problem) รวบรวมสิ่งที่เป็นปัญหา
2. จุดมุ่งหมาย (Objective) กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ปัญหา
3. ศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints) พิจารณาขอบเขตเพื่อการศึกษาข้อจำกัด ระบุ

หน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ในระบบ

4. ทางเลือก (Alternative) ค้นหาและเลือกวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
5. การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม (Selection) หาทางแก้ปัญหาที่สามารถ

แก้ปัญหาได้จริง

6. การทดลองปฏิบัติ (Implementation) ทดลองปฏิบัติกับกลุ่มย่อย
7. การประเมินผล (Evaluation) ประเมินหาจุดดีจุดด้อย

## 8. การปรับปรุงแก้ไข (Modification) ปรับปรุงส่วนที่บกพร่อง นำส่วนดีไปปฏิบัติต่อไป

### 2.1.6 การจัดระบบ

เนื่องจากระบบ หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยแต่ละระบบต่างทำงานของตนแล้วมาปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้ร่างกายสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หรือเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์ออกแบบและสร้างสรรค์ขึ้นอย่างมีระเบียบแล้วนำสิ่งนั้นมารวมกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุไปได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ องค์ประกอบของงานระบบ ต้องมีสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวป้อนเรียกว่า “ข้อมูล” เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็น “กระบวนการ” เพื่อให้ได้ “ผลลัพธ์” ออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย ต่างก็มีองค์ประกอบย่อยมาก ผลรวมของส่วนต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและทำงานรวมกัน อาจเป็นระบบย่อยอีกมากมายหลายระบบที่รวมอยู่ในระบบใหญ่นั้น จะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของส่วนใด ๆ อาจมีผลกระทบไปยังการทำงานของระบบใหญ่

กล่าวโดยสรุป การจัดระบบคือ การรวบรวมส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันภายในและมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยส่วนประกอบทั้งหลายนั้นจะร่วมกันทำงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการปฏิบัติงานขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีระบบโรงเรียน

#### แนวคิดและทฤษฎีระบบโรงเรียนในฐานะระบบสังคมของ Hoy and Miskel

Hoy and Miskel (2001, pp. 23-32) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีโรงเรียนในฐานะระบบสังคมไว้ว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกันดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) อย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบราชการที่ได้ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. บุคคล (Individual) ซึ่งเน้นศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการ (Needs) เป้าหมาย ความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ โดยที่ศักยภาพของบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. วัฒนธรรม (Culture) คือลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันส่งผลให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

4. การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่นๆ

ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันจากเทคโนโลยีหลัก (Technological Core) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการดำรงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์กร

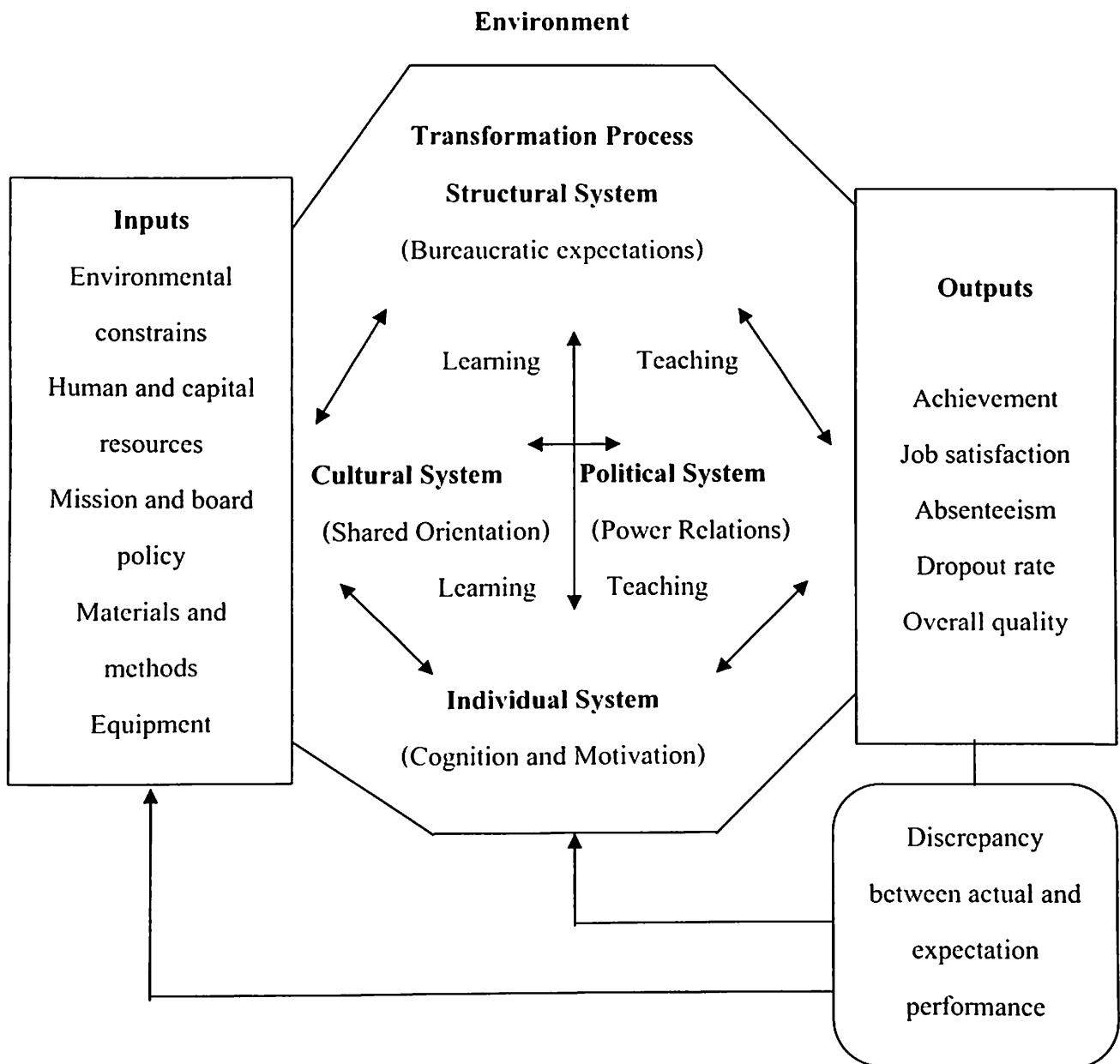
Hoy and Miskel (2001, pp. 30-32) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย แรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Constrains) ทรัพยากรมนุษย์ และ เงินทุน (Human and Capital resources) ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการ โรงเรียน (Mission and Board Policy) วัสดุและวิธีการ (Materials and Methods) และ อุปกรณ์ (Equipment)

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (Structure System) ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System)

3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การขาดเรียน (Absentecism) การออกกลางคัน (Dropout Rate) และคุณภาพโดยรวม (Overall Quality)

รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนของ Hoy and Miskel (2001, pp. 30-32) แสดงรายละเอียดดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียน

ที่มา : Adapted from Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. *Educational Administration*, :

*Theory, Research, and Practice*. 6 th ed. Singapore , pp. McGraw-Hill, 2001. : 31.

สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สรรพสิ่งที่อยู่นอกองค์กร โรงเรียนเป็นระบบสังคม การกำหนดของเขตขององค์กรบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าไปในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งแวดล้อมในลักษณะใดที่เป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรหรือการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งสิ่งแวดล้อมวงกว้างและสิ่งแวดล้อมเฉพาะที่อยู่ใกล้โรงเรียนล้วนมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและกิจกรรมของโรงเรียน ทั้งนี้ สิ่งแวดล้อมวงกว้าง เช่น สังคม กฎหมาย เศรษฐกิจ ประชากร และแนวโน้มเกี่ยวกับ

เทคโนโลยีมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อโรงเรียน อย่างไรก็ตามผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ในลักษณะนี้ยังไม่มี ความชัดเจน ในทางตรงข้าม ประชาชนในชุมชนหรือในเขตบริการของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัย หน่วยงานรับรองคุณภาพการศึกษา สมาคมเกี่ยวกับการจัดการศึกษา จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อโรงเรียนยิ่งกว่าสิ่งแวดล้อมทั่วไป

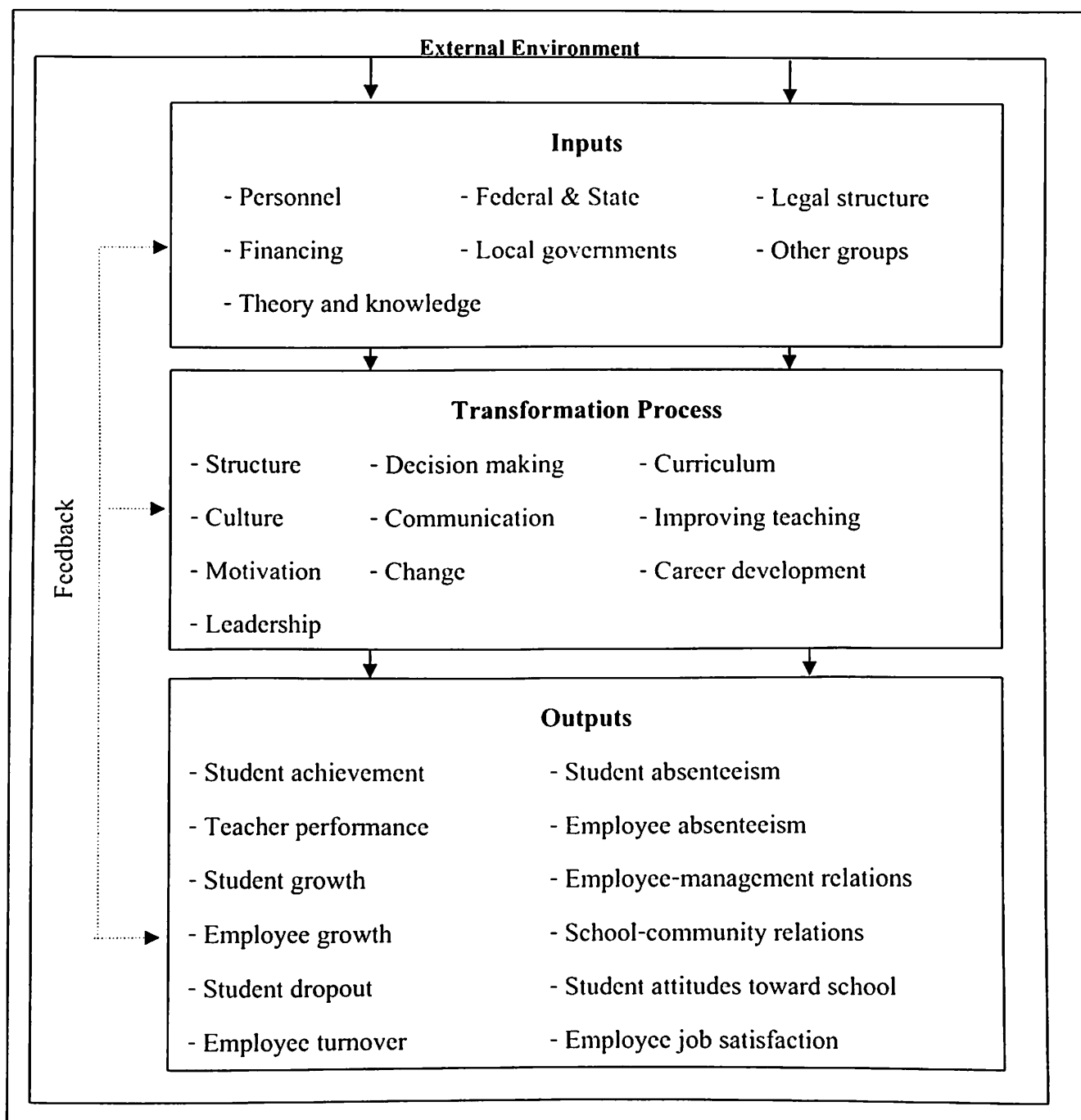
ทั้งนี้ Hoy and Miskel อธิบายไว้ว่า รูปแบบระบบสังคม ดังภาพประกอบที่ 3 มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal Feedback Loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External Feedback Loops) อย่างกรณีลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของโรงเรียนและกลุ่มไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับทำให้แต่ละคนทราบว่าโครงสร้างและกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือที่มาของข้อมูลย้อนกลับภายใน สำหรับข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก อย่างกรณีวัฒนธรรมของชุมชนเป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน บรรทัดฐานกลุ่ม และเป้าหมายขององค์การซึ่งส่งผลโดยอ้อมต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละคนอีกทางหนึ่ง เช่น การจัดโปรแกรมการศึกษาเกี่ยวกับโรคเอดส์โรงเรียนต้องได้รับปัจจัยนำเข้าจากกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนในการกำหนดเป้าหมายและผลผลิตของการจัดโปรแกรมดังกล่าว

รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (Dynamic) ของโรงเรียน ที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับ และองค์ประกอบต่าง ๆ มีเหตุการณ์ทั้งที่ดี ไม่ดี หรือ ไม่ส่งผลใดๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน ลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบอาจดูจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่าองค์ประกอบทั้งหมดและกิจกรรมต่าง ๆ นำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไร อย่างไรก็ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำนายได้ เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ระบบราชการ กลุ่มต่าง ๆ เป้าหมายของแต่ละบุคคล ค่านิยม การใช้อำนาจในการแสดงภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการสื่อสาร เป็นต้น

สำหรับการวิจัยนี้ได้ประยุกต์แนวคิดทฤษฎีระบบระบบโรงเรียนในฐานะระบบสังคมของ Hoy and Miskel (2001, pp. 23-32) 1) ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และ ผลผลิต (Outputs) เป็นองค์ประกอบหลักของรูปแบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล

### 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเชิงระบบของ Lunenburg and Ornstein

Lunenburg and Ornstein (2004) นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเชิงระบบไว้ว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง หากทำการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-Systems Framework) มิติการดำเนินงานของโรงเรียนสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และ ผลผลิต (Outputs) กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้อง และยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย รายละเอียดการบริหารโรงเรียนเชิงระบบ ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 แสดงแนวคิดเชิงระบบในการบริหารสถานศึกษา

ที่มา : Lunenburg and Ornstein (2004, pp. 38)

จากภาพประกอบที่ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นแนวคิดเชิงระบบในการบริหารที่แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต มีรายละเอียดพอสังเขปตามทัศนะของ Lunenburg and Ornstein (2004) และมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของนักวิชาการอื่นๆ ดังต่อไปนี้



## 1. สภาพแวดล้อม (Environment)

สภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งที่อยู่ภายนอกอาณาเขตความสัมพันธ์ แต่เนื่องจากในแต่ละระบบอาจจะประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystems) ต่าง ๆ ลงไปอีกหรือตรงข้ามในระบบใหญ่ (Supra-Systems) อาจจะมีระบบที่ใหญ่กว่า ซึ่งเรียกว่า Supra-Suprasystems ฉะนั้นก่อนที่จะระบุว่าจะอะไรคือ สภาพแวดล้อมของระบบจึงต้องกำหนดอาณาเขตความสัมพันธ์ (Boundaries) ของระบบก่อน นั่นคือจะต้องกำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ให้ชัดเจนก่อนจึงจะสามารถระบุสภาพแวดล้อมได้ (บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

สภาพแวดล้อม แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ สภาพแวดล้อมทั่วไประดับสังคม และสภาพแวดล้อมระดับภารกิจ ซึ่งสภาพแวดล้อมทั้งสองลักษณะมีผลกระทบต่อระบบภายในองค์กรทั้งในด้านการรับรู้และกระบวนการบริหาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเป้าหมายเทคโนโลยีโครงสร้างขององค์กร จิตวิทยาสังคมและกระบวนการจัดการ แม้จะไม่อาจจะระบุได้ว่าสภาพแวดล้อมใดส่งผลกระทบต่อระบบย่อยระบบใดก็ตาม (Katz & Khan, 1996)

Certo (1997) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วย

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งแบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ร่วมลงทุน
- 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งหน้าที่ต่าง ๆ (Functions) ขององค์กร
- 3) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนร่วมของประเทศ เป็นต้น
- 4) สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นวิธีการคิด และการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทักษะคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เป็นต้น
- 5) สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง ประกอบด้วยนโยบายของรัฐบาล นโยบายทางด้านกฎหมายและการเมือง รวมทั้งการออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประชาชน และองค์กร

6) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้งนี้สภาพแวดล้อมดังกล่าวจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมาย และระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร อันจะส่งผลไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด

Lunenburg and Ornstein (2004) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน อันเกิดจากระดับของแรงกดดันในระดับท้องถิ่น ชุมชนเมือง และระดับชาติ ดังนั้นในการดำเนินงานจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรและตอบสนองความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก

2. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ปัจจัยนำเข้า เช่น บุคลากร งบประมาณ ความรู้ จากหน่วยงานที่รับผิดชอบ (รัฐบาล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้ง กฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในขณะที่กลุ่มต่าง ๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากโรงเรียน เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ ครูต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในงาน คณะกรรมการโรงเรียนคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ชุมชนคาดหวังการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งความคาดหวังของกลุ่มย่อยอื่น ๆ ที่ยังต้องการคำตอบจากโรงเรียน แต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งกัน งานของผู้บริหารคือการบูรณาการเป้าหมายที่หลากหลายเหล่านี้โดยการวางแผนในการปฏิบัติงาน

3. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) องค์กรจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เป็นผลผลิตระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานภายในองค์กรและการบริหารการดำเนินงานของระบบ องค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงานประกอบด้วย สมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรมต่างที่ดำเนินการ โดยผู้บริหารจะส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียน

4. ผลผลิต (Outputs) ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิต สำหรับโรงเรียนผลผลิต ได้แก่

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียนและการขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทัศนคติของนักเรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ข้อมูลย้อนกลับจะมีทั้งข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก และข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญนำไปสู่ปัจจัยนำเข้าใหม่อีกครั้งหนึ่ง

## 2.4 ระบบการบริหารคุณภาพ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้พยายามหาวิธีการต่าง ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปองค์กร เพื่อให้องค์กรนั้นๆ อยู่รอดหรือเจริญก้าวหน้าต่อไป ท่ามกลางกระแสแห่งการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และคุณภาพของสินค้าหรือการบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ จึงได้มีการนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพ รูปแบบการบริหารเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริหาร สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรอย่างแพร่หลายทั่วในประเทศไทยและต่างประเทศ

### 2.4.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารคุณภาพ

ศาสตร์การบริหารมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละยุคต่างมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในช่วงระยะแรกประมาณปี ค.ศ. 1890 เน้นความมีประสิทธิภาพ ผลสำเร็จของผลงาน มีการวัดและประเมินผลตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน จึงละเลยความสำคัญของมนุษย์ โดย Frederic W. Taylor บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ใช้ปรัชญาใหม่ทางการจัดการโดยแยกหน้าที่ในองค์กรเป็นการวางแผน มีผู้บริหารและวิศวกรทำหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนการปฏิบัติการตามแผน เป็นหน้าที่รับผิดชอบของคนงาน วิธีการดังกล่าวทำให้เกิดการผลิตที่ดี แต่กลับมีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากจำเป็นต้องจ้างผู้ตรวจสอบเป็นจำนวนมากเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้แก้ไขดังนั้นในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 จะเน้นการตรวจสอบเป็นแนวทางในการควบคุมคุณภาพ

ในช่วงต้น ค.ศ. 1900 การบริหารให้สำคัญกับมนุษย์มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจ ที่จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์กร ส่งผลให้ผลผลิตที่ได้มีปริมาณน้อยลงแต่ยังคงมีคุณภาพ เนื่องจากการนำระบบ The Bell System มาใช้ในการตรวจสอบปรับปรุง และดำเนินการด้านคุณภาพ ตลอดจนการพัฒนาเทคนิคในการปรับปรุงแก้ไขด้านคุณภาพ จนคุณภาพเป็นสาขาหนึ่งขององค์ความรู้

จนในปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลมีการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ วิธีการเชิงสถิติ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อประกอบการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ได้มีการจัดทำวารสาร Industrial Quality Control มีการจัดตั้งสมาคม American Society for Quality Control เพื่อพัฒนาส่งเสริมและนำความคิดเกี่ยวกับคุณภาพมาใช้อย่างแพร่หลาย และในปี ค.ศ. 1951 The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) ได้จัดให้มีรางวัล Deming Prize สำหรับบุคคล หรือบริษัทที่สามารถดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานในการจัดการคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพของญี่ปุ่นเป็นไปอย่างช้าๆ และมั่นคงจนสินค้าญี่ปุ่นสามารถนำมาวางเทียบเคียงกับสินค้าของสหรัฐอเมริกา (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ, 2548, หน้า 16 -17)

ในปลายทศวรรษ 1970 มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารได้รับอิทธิพลจากหลายสาขาผสมผสานกันลักษณะสหวิทยาการและยังมีการนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์การมากขึ้น การมุ่งเน้นคุณภาพมีความชัดเจน โดยประเทศสหรัฐอเมริกาประกาศให้เดือนตุลาคม เป็นเดือนคุณภาพแห่งชาติ องค์การ NASA ได้ประกาศให้รางวัลเกี่ยวกับคุณภาพและผลผลิต และในปี ค.ศ. 1987 มีการให้รางวัล Malcom Baldrige National Quality Award แก่องค์การที่มีคุณภาพและประสพการณ์ความสำเร็จอย่างดียิ่ง ตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะภาพรวมสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป เน้นการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรมที่ว่า การผลิตจะมีคุณภาพได้จะต้องมีการตรวจสอบผลผลิต ต่อมาแนวคิดได้เปลี่ยนไปสู่การควบคุมคุณภาพ ซึ่งจะเน้นที่กระบวนการทำงาน หรือ กิจกรรมผลิต โดยการตรวจหาข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อหาทางแก้ไข ต่อมาแนวคิดนี้เปลี่ยนไปโดยเน้นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพความต้องการของลูกค้า และสินค้าได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ ด้วยเหตุนี้จึงเกิดระบบประกันคุณภาพขึ้น ซึ่งเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากการผลิต หรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด มากกว่าการตรวจสอบหาข้อผิดพลาดเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตหรือ ลดจำนวนของเสีย ปัจจุบันแนวคิดด้านคุณภาพเน้นการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริหารในทุกๆ ด้าน

แนวคิดการบริหารคุณภาพที่มีประสิทธิผล มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่ให้ความสำคัญพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก เน้นคุณภาพของกระบวนการทุกด้าน ทุกขั้นตอน และทุกกิจกรรมในทุกระดับขององค์การ โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM. ดังนี้

Lunenburg and Ormstein (2004, pp. 62) กล่าวว่า ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุกๆ หน่วยงาน และเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนใน ทุกด้านและองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระบบซึ่งสอดคล้องกับที่ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 18) และ ศศิรินทร์ ชัยอาภา (2542, หน้า 20 - 21) สรุปไว้ว่า หลักการสำคัญของ TOM ประกอบด้วย 3 ประการคือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

#### 2.4.2 ความหมายของคำว่า “คุณภาพ”

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุทธิ สุทธิสมบุรณ์ (2541, หน้า 293) อธิบายว่า คุณภาพมีความหมายใน 2 ประเด็น คือ คุณภาพในความหมายดั้งเดิม หมายถึงระดับของผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ส่วนความหมายใหม่ หมายถึง ความพอใจของผู้ใช้หรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการใช้งาน

สมยศ นาวิการ (2545) ได้อธิบายว่า ความหมายคำว่า “คุณภาพ” จะขึ้นอยู่กับคนให้ความหมายว่าเป็นผู้ซื้อหรือผู้ขาย และการให้ความสำคัญในสินค้าหรือบริการ เช่น คุณภาพในความหมายของผู้บริโภค คือ การสนองความต้องการ ราคาถูก ว่างใจได้ ส่งสินค้าได้ทันเวลา ปลอดภัย ทนทานและลูกค้าพอใจ ในทัศนคติของผู้บริโภคโดยทั่วไปแล้ว คุณภาพจะหมายถึง ความสอดคล้องกับความต้องการที่กำหนด เหมาะกับการใช้งาน ของถูกต้อง ตรงเวลา ราคายุติธรรมและถูกที่ คุณภาพในความหมายที่ วรรภัทร์ ภูเจริญ กล่าวถึงนั้นเป็นความหมายที่ถูกกำหนดอย่างเป็นทางการ โดยระบบคุณภาพ ISO 8402 : 1992 กำหนดว่า “คุณภาพ” เป็นคุณสมบัติทั้งหมดของสินค้าหรือบริการที่บ่งบอกความสามารถในการที่จะสนองตอบความต้องการที่ระบุไว้หรือคาดหวังไว้ คำว่า ความต้องการที่ระบุไว้หมายความว่า “ถูกต้องตามข้อกำหนด” ส่วน คำว่า ความคาดหวัง หมายความว่า “ถูกต้องตามวัตถุประสงค์” ความหมายคำว่า “ทั้งองค์การหรือองค์กรวมหรือโดยรวม(Total)”

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 157) กล่าวว่า คุณภาพ เป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย

Shipe (1998, pp. 24) อธิบายสรุปได้ว่า คุณภาพมีความหมายแยกได้ 2 แนว คือ คุณภาพที่เป็นจริง เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และคุณภาพตามการรับรู้เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามความต้องการ และความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค คุณภาพจะเป็นไปตามความเห็นของผู้บริโภค

Reddin (2007, pp. 4) กล่าวว่า คุณภาพ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับการผลิต การบริการ บุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะดีและเหมาะสมกว่าเดิมเมื่อปัจจัยเหล่านี้ เปลี่ยนไปคุณภาพก็เปลี่ยนไปโดยมุ่งการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของ “คุณภาพ” ที่มีผู้ให้ความหมายไว้ อาจสรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับมาตรฐานในการผลิต หรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ที่ต้องการและคาดหวังไว้ และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนด เหมาะสมกับการนำไปใช้ ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “การบริหาร กับ คุณภาพ” จากนักวิชาการ อาจสรุปความหมายของ การบริหารคุณภาพ ได้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ได้ระดับมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการผลิต หรือบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทั้งนี้ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารงานภายในองค์กรต่างมีเป้าหมายในการสร้างคุณภาพ จึงได้พยายามหา แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี มาประยุกต์ใช้ในองค์กร มีการนำแนวคิดของการรีปรับระบบการ ทำงานทั่วทั้งระบบ หรือ การรีเอนจิเนียริง (Reengineering) ซึ่งเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ในขณะที่เดียวกันก็มีอีกแนวคิดหนึ่งที่เป็นกระบวนการบริหารใน ลักษณะใกล้เคียงกันคือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้า พึงพอใจ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และถือว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นภาระหน้าที่ของทุกคน ส่วนจะให้ผลผลิตมีคุณภาพดีเป็นที่ยอมรับของลูกค้า องค์กรในปัจจุบันจึงนิยมนำแนวคิดของ TQM ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างแพร่หลาย

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารงานภายในองค์กร มี กระบวนการที่ต่อเนื่องเน้นคุณภาพในทุกๆ ด้านขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมี ประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกันในการ ปรับปรุงคุณภาพการผลิตหรือบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในและภายนอก ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือการปรับปรุงการทำงาน ให้เกิดประสิทธิผล และมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ กิจกรรมต่าง ๆ จะสร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้รับบริการและรักษาผลกำไรในระยะยาว โดยการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการผลิต รวมถึงการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในทุกๆ ระดับขององค์กร ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียง

ด้านแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ อาทิ W.Edward Deming, Joseph M.Juran และ Phillip B.Crosby ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การไว้ดังนี้

Deming ได้กล่าวถึงหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหารและนโยบายคุณภาพไว้ 12 ประการ เรียกว่า Deming's 12 point (อ้างถึงใน William, 2001, pp. 8-11) สรุปได้ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อนำสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยใช้การศึกษาค้นคว้าและนำนวัตกรรมมาปรับปรุงการออกแบบการผลิตและบริการสม่ำเสมอ 2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ รวมทั้งการนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมา ใช้ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์การจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต 3) การยึดมั่นในหลักการขององค์การ เพื่อยึดเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ 4) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ สนใจและยอมรับแนวคิดของผู้รับบริการ รวมทั้งการตอบสนองความต้องการเพื่อให้ผู้บริการพอใจ 5) ปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและบริการ 6) จัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพให้กับบุคลากรในหน่วยงานทุกคน 7) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเพื่อสร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 8) ขจัดความกังวลต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เช่น เมื่อบุคลากรกลัวการเสี่ยง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จะมีผลทำให้การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดนี้ลดลง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน สร้างความมั่นใจให้ทุกคนกล้าถาม กล้าแสดงความคิดเห็น 9) ร่วมกันทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานนั้น การกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน โดยบอกวิธีการกระทำให้ถึงเป้าหมายว่าควรทำอย่างไร (How To) เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพงาน และอาจกระตุ้นเสริมด้วยการใช้คำขวัญ 10) เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ (How Good) มากกว่าการจะมุ่งปริมาณหรือมุ่งการทำงานให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ กระตุ้นให้ทุกคนใช้ความสามารถในการทำงานให้เต็มศักยภาพ ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภูมิใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมและเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินด้านลบมาทำลายหรือบั่นทอนความมุ่งมั่นในการทำงาน 11) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ 12) ปฏิบัติงาน (Take Action) ตามแนวทางที่กล่าวมา เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยทุกคนร่วมมือกันและฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนและรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

Juran ได้เขียนหนังสือ “The Quality Control Hand book” ในปี ค.ศ. 1951 โดยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม จำนวน 10 ขั้นตอน ดังนี้ (อ้างถึงใน Dale, 1994. pp. 19 สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2539. หน้า 23) 1) การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ 2)การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน โดยการกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ 4) การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 5) ดำเนินกิจกรรมที่จะนำสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน 6) รายงานผลการปฏิบัติงาน 7) รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย 8) นำผลงานเผยแพร่ 9) บันทึกผลการปฏิบัติงาน 10) ร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น

Crosby เป็นนักวิชาที่มีผลงานเขียนเรื่อง “Quality is Free” ในปี ค.ศ.1979 และ เรื่อง “Quality Without Tears . : the Art of Management” ในปี ค.ศ. 1984) ได้กล่าวถึง โครงการลดความสูญเสีย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเรียกว่า 14 ขั้นตอน คุณภาพของครอสบี (Philip Crosby’s 14 Steps to Quality) ดังนี้ (สุขใจ ไพรสิงห์, 2551, หน้า 23) 1) การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร 2) การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน 3) การวัดคุณภาพ 4) การประเมินค่าของคุณภาพ 5) การตระหนักถึงคุณภาพ 6) การแก้ไขให้ถูกต้อง 7) การร่วมกันทำโครงการ Zero Defects 8) การฝึกอบรม 9) การจัดวันคุณภาพงาน 10) การกำหนดเป้าหมาย 11) การขจัดความผิดพลาด 12) การสร้างจิตสำนึก 13) การร่วมกันสร้างคุณภาพ 14) การตรวจสอบ (การใช้) เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ

จากแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของนักวิชาการทั้งสามคน จะเห็นได้ว่า หลักการที่สอดคล้องกัน คือ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถทำงานเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีหลักการที่สำคัญอื่นๆ ซึ่งนักวิชาการ 2 คน กล่าวสอดคล้องกัน คือ การปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงคุณภาพและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า หลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ 3) การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ



#### 2.4.4 เกณฑ์รางวัลการบริหารคุณภาพของประเทศต่าง ๆ

การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในครั้งนี้มุ่งศึกษารางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งต่างก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกันในด้านองค์ประกอบและประเด็นย่อย รวมทั้งระบบการให้คะแนนที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามองค์การที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศซึ่งสื่อถึงความมีประสิทธิภาพในระบบการบริหารจัดการ อาทิ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย เรียกว่า Thailand Quality Award : TQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป เรียกว่า The European Quality Award : EQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award : SQA รางวัล Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น และรางวัลความเป็นเลิศทางธุรกิจของออสเตรเลีย มีรายละเอียดดังนี้

##### 1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (TQA) เป็นรางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสิน เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) สำหรับประเทศไทยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2550 ได้มีการปรับปรุงองค์ประกอบให้มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีคความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร ดังนี้ (วันมีชัย บุรณะพันธ์, 2550, หน้า 10-25) 1) กระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแบ่งปันสารสนเทศ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ 2) เป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์การประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA มีองค์ประกอบ 7 หมวด เหมือนกับรางวัลคุณภาพ MBNQA โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรชั้นนำและทำให้้องค์การมีความยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และการดำเนินการโดยมุ่งเน้นจริยธรรม กฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) การนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง หมายถึง การดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงชั้นนำและทำให้้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี 2) ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และวิธีการที่

องค์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้มั่นใจว่าองค์การมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และทำหน้าที่พลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การอย่างไร รวมทั้งการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อธิบายการสร้างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทาย และเสริมสร้างความได้เปรียบ สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การและเป้าหมายประสงค์ที่เกี่ยวข้อง 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ หมายถึง วิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัด หรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของการเปรียบเทียบกับตัววัด หรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์การกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ และความยั่งยืนขององค์การ โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด หมายถึง วิธีการที่องค์การกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ 2) ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง วิธีการที่องค์การสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ และเพิ่มความภักดีรวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์การมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งมีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนทบทวน และปรับปรุง ผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การ รวมทั้งวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ 2) การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ หมายถึง วิธีการ

ที่องค์การดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบลูกค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ตลอดจนวิธีการที่องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อทำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์การ รวมทั้งความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง วิธีการที่องค์การสร้างความผูกพันจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรเพื่อมีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ มีการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น 2) สภาพแวดล้อมของบุคลากร หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ในการบริหารจัดการความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งองค์การดำเนินการเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษและระบบงาน การออกแบบจัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน โดยพิจารณา 2 ประเด็น คือ 1) การออกแบบระบบงาน หมายถึง การกำหนดความสามารถพิเศษขององค์การการออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน 2) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หมายถึง การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุง เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์การอธิบายผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ รวมทั้งตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์การอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงด้วย โดยพิจารณา 6 ประเด็น คือ 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง การสรุปผลการดำเนินการ ที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการกลุ่มลูกค้าและตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม 2) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด หมายถึง การสรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงิน

และตลาด โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การสรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม 4) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ หมายถึง การสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามประเภท และกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม 5) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร หมายถึง การสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาล และการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้ในวันนั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาได้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ (Baldrige National Quality Program, 2002 and 2004/ available from, pp. <http://www.baldrige.nist.gov>) MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศนำไปประยุกต์ รวมทั้ง TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย โดยจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวน 7 หมวด คือ

หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership)

หมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

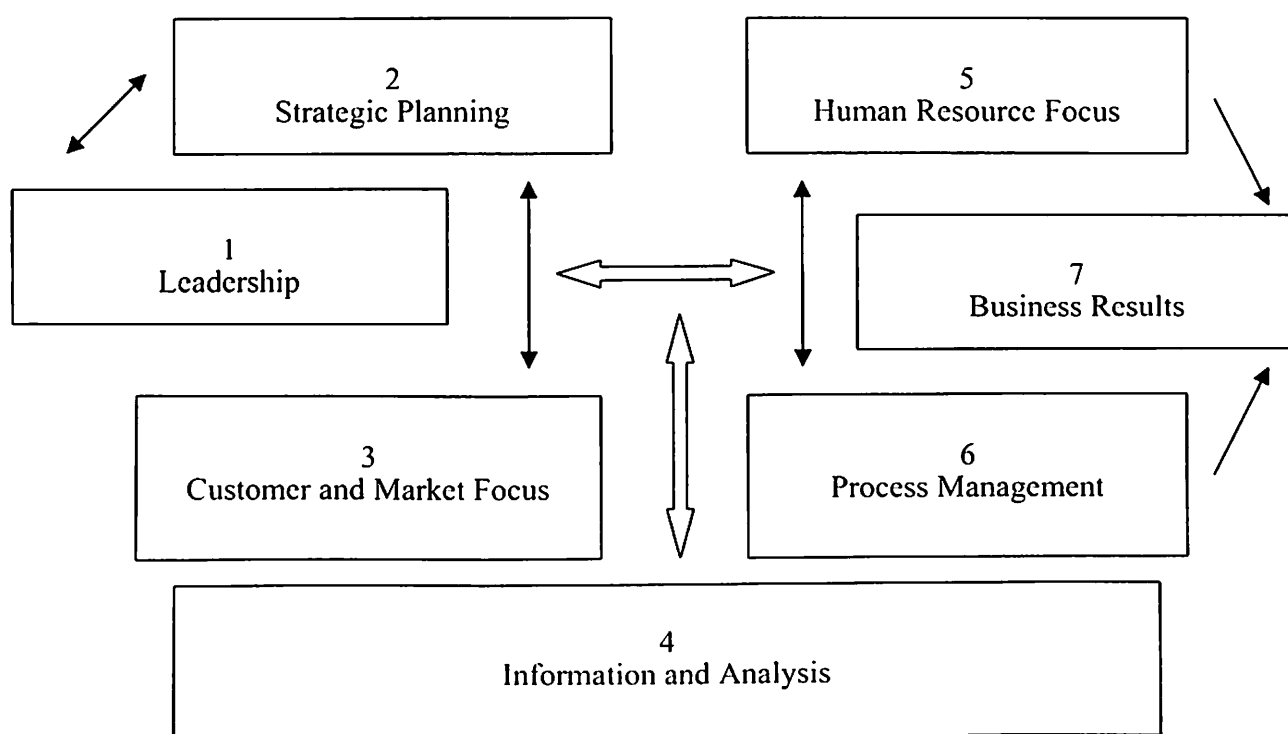
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Information and Analysis)

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)



ภาพประกอบที่ 5 กรอบการดำเนินงานขององค์กรตามเกณฑ์ของ MBNQA

ที่มา : สมจิตตรา เทพไทย (2546, หน้า 16)

จากภาพประกอบ การบริหารจัดการคุณภาพในลักษณะเชิงระบบทั่วทั้งองค์กรมีการดำเนินงานที่องค์กร จะต้องเน้นถึงลูกค้าโดยผ่านกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอันเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการเน้นถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการตลาด โดยต้องบูรณาการทั้งสามองค์ประกอบเข้าด้วยกัน คือ ด้านบุคลากร ทรัพยากร และ การจัดการกระบวนการ จะทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จในการดำเนินการอย่างมีคุณภาพ

ในปี ค.ศ. 1999 ผู้ก่อตั้งรางวัล MBNQA ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประชากรและส่งผลสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศจึงได้จัดทำเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา โดยอาศัยหลักการและแนวคิดของการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การให้ความสำคัญต่อพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การรับผิดชอบต่อสาธารณะ การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ มุมมองในเชิงระบบ หลักการและแนวคิดเหล่านี้มาจากความเชื่อและพฤติกรรมของสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานที่ดีหลายแห่ง นำมาบูรณาการภายใต้กรอบความคิดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้ประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ

หรือองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศ และในแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน ดังนี้ (วิระพล ไชยธีรัตน์, 2548 หน้า 56-60)

1. การนำองค์การ (Leadership) เป็นการตรวจสอบว่า ผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน โดยพิจารณา 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ภาวะผู้นำองค์การ หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและ ทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์การ / สถานศึกษา 2) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หมายถึง วิธีการที่องค์การ / สถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

การนำองค์การในมิติการใช้ภาวะผู้นำ วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2545 หน้า 80-95) สรุปการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน และทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของเรดดิน มีความสอดคล้องกันว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านมุ่งผลผลิตสูงควบคู่กับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี และทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ส่วนใหญ่ต่อมาได้ยึดหลักแนวคิดเดียวกัน คือภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้นหรือลดลงได้พิจารณาจากประสิทธิผลของงานได้ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ดังนี้ 1) แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้นำทีม แบบนักพัฒนา แบบผู้บุกงาน และแบบผู้คุมกฎ 2) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้หนีงาน แบบผู้เผด็จการ แบบผู้ใจบุญ และ แบบผู้ประนีประนอม

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนา การเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดความก้าวหน้า โดยพิจารณา 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งระบุความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน 2) การปรับใช้กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์สู่แบบปฏิบัติการรวมทั้งการสรุปตัวบ่งชี้ การดำเนินงานในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต

3. การให้ความสำคัญกับนักเรียน/ลูกค้า (Student, Stakeholder and Market Focus) เป็นการตรวจสอบวิธีการที่องค์การใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวัง และความรับผิดชอบต่อ นักเรียน /ลูกค้า และตลาด รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์ และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการที่เป็นเลิศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ความรู้ด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการศึกษา 2) ความสัมพันธ์ และความ

พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการระบุนความพึงพอใจ

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) เป็นการตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การจัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์ เปรียบเทียบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน 2) การจัดการสารสนเทศ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูล และสารสนเทศที่มีคุณภาพและสะดวกต่อการใช้งาน

5. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus) เป็นการตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ ทำให้บุคลากรพัฒนา และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงานรวมทั้งวิธีการสร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรและหน่วยงานย่อย โดยพิจารณา 3 ประเด็นหลัก คือ 1) ระบบงาน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และการทำให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้นของการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) การศึกษา อบรมการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงาน หมายถึง วิธีการศึกษา อบรมที่สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน 3) ความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจของบุคลากรและหน่วยงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร

6. การบริหารกระบวนการ (Process Management) เป็นการตรวจสอบการบริหารกระบวนการขององค์กรหรือสถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบและการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนและการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณา 3 ประเด็นหลัก คือ 1) กระบวนการออกแบบ และจัดการศึกษา หมายถึง วิธีการจัดกระบวนการหลักในการออกแบบและจัดการศึกษา 2) การบริการนักเรียน หมายถึง วิธีการจัดการที่ใช้ในการบริการนักเรียน หรือลูกค้า 3) กระบวนการสนับสนุน หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการหลักที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงาน

7. ผลการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร และระดับการปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้เหมาะสม โดยพิจารณา 5 ประเด็นหลัก คือ 1) ผลการเรียนรู้เรื่องของนักเรียน หมายถึง สรุปผลการเรียนรู้ของนักเรียน จำแนกข้อมูลตามกลุ่มนักเรียน และตลาด หรือด้านอื่นๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่ง และ/หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำเป็น 2) ผลด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การสรุปผลงานด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียน และ

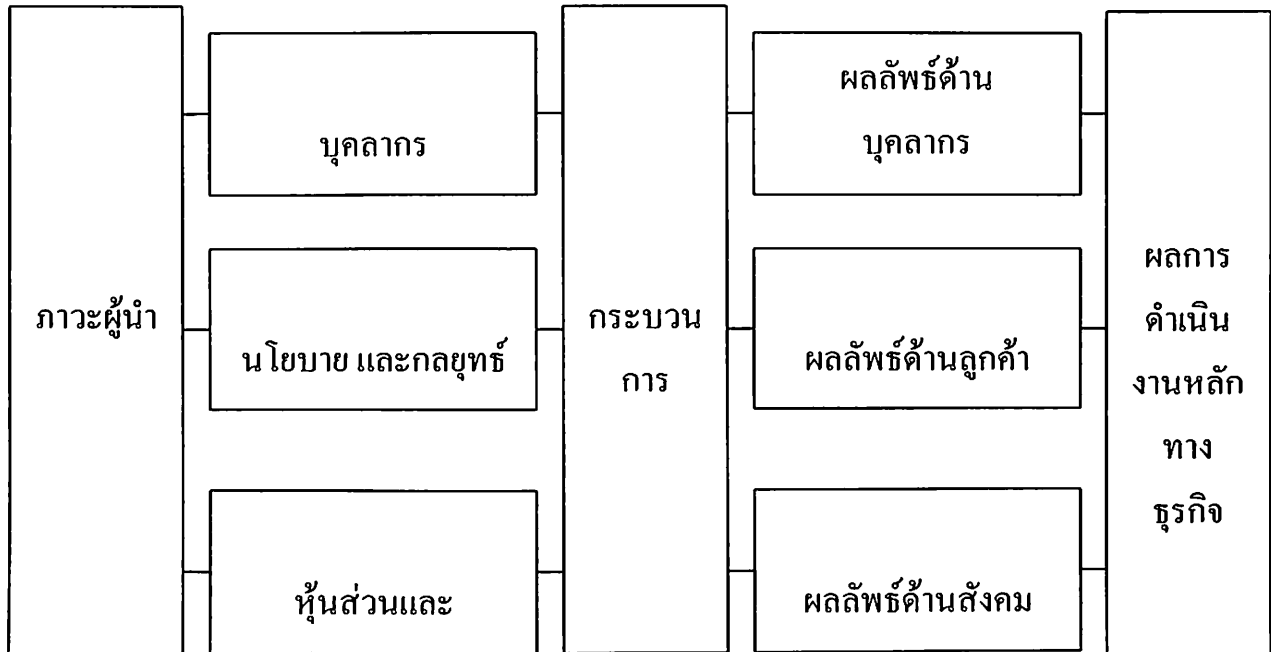
ผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งความพึงพอใจจำแนกตามกลุ่มและตลาดหรือด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย 3) ผลงานด้านงบประมาณการเงินและตลาด หมายถึง การสรุปผลงานด้านงบประมาณการเงินและการตลาด จำแนกตามกลุ่มที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย 4) ผลงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย หมายถึง สรุปผลงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย รวมถึงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ การพัฒนาและสมรรถนะของระบบงาน จำแนกผลงานดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นกำลังคน ชนิดและประเภทของบุคลากรหรือในด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย 5) ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สรุปผลการดำเนินงานที่ทำให้มี โอกาสเพิ่มการเรียนรู้และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย แนวทางการให้คะแนน

3. รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award : EQA) EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation Management : EFQM จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enabler) เป็นที่สื่อที่องค์กรได้กระทำ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ่นส่วนและทรัพยากร กระบวนการ

3.2 กลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) เป็นผลที่มาจากการกระทำ ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม ผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ





ภาพประกอบที่ 6 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ของรางวัลคุณภาพ EQA

ที่มา : EFQM. Available (Riley A. Kathryn and others, 2000)

จากภาพประกอบที่ผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำ และผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ ส่วนนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง หรือพัฒนาตัวกระทำ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ โดยรายละเอียดของเกณฑ์มี ดังนี้ (Riley A. Kathryn and others, 2000)

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการ ซึ่งกลุ่มผู้บริหารองค์การนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพ มาใช้ในกระบวนการทำงาน เกณฑ์ย่อย ได้แก่ 1) วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ 2) วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ระบบการบริหารองค์การที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หุ้นส่วน และความเป็นตัวแทนของสังคม 4) วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ 5) วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2. นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการ ที่องค์การใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและการปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ 1) นโยบายและกลยุทธ์มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคตรวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) นโยบายและ

กลยุทธ์มาจากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงานการวิจัย การเรียนรู้ และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก 3) นโยบายและกลยุทธ์มีการพัฒนา ทบทวน และปรับให้ทันสมัย 4) นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสารและพัฒนามาจากกระบวนการหลักของกรอบแนวคิด

3. พนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการ ที่องค์การใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ 1) ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผนการจัดการและปรับปรุง 2) มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงานรวมทั้งการพัฒนา 3) พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจ 4) พนักงานมีการพูดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม 5) มีการมอบรางวัลให้กับพนักงาน 6) การระลึกถึงและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

4. หุ้นส่วนและทรัพยากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการ ที่องค์การวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้า และทรัพยากรภายใน เพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบัน และความต้องการในอนาคตรวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ 1) การจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก 2) การบริหารการเงิน 3) การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุ 4) การบริหารเทคโนโลยี 5) การจัดการความรู้และสารสนเทศ

5. กระบวนการ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการ ที่องค์การออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ 1) กระบวนการได้รับการออกแบบและบริหารอย่างมีระบบ 2) กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็นเพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ 3) ผลิตภัณฑ์และการได้รับการออกแบบและพัฒนามาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า 4) ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี 5) การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

6. ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

7. ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกลูกค้าของพนักงานในองค์กร มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

8. ผลที่เกิดกับสังคม หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของสังคมโดยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

9. ผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลัก และตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก

4) รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น Deming Prize โดย Deming Prize เป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกที่มอบโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น) ที่มอบให้กับองค์กรทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจจากการประยุกต์ใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กรในแบบฉบับของตนเอง หัวข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่สมัครเข้ารับรางวัล มีรายละเอียดดังนี้ (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547 หน้า 60)

1. นโยบาย มีรายการประเมิน ดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุกๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ
2. โครงสร้างหรือการจัดองค์การ มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงาน โครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด
3. สารสนเทศ มีรายการประเมิน ดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายนอกและภายใน กำหนดสถานะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้สารสนเทศ สถานะของการใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล
4. ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐานระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและการล้มเลิกมาตรฐาน และสาระสำคัญของมาตรฐาน สถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี
5. การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมิน ดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรมรวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนึกในเรื่องคุณภาพ การจัดการงาน และความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจและการใช้ประโยชน์ในแนวคิด และวิธีการทางด้านสถิติ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์
6. กิจกรรมในการประกันคุณภาพ มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดการในระบบการประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพ และทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการ

ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพ สถานะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือ และบริษัทคู่ค้า สถานะของการบรรลุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการ การติดตามและตอบสนองต่อการใช้สินค้า สถานะของการทำให้มีคุณภาพที่แน่นอน การติดตาม สถานะความพอใจของลูกค้า ภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอนความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้า และการปกป้องสิ่งแวดล้อม

7. กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินใจข้อคุณภาพและระดับงานของพนักงาน สถานภาพในการควบคุมภายใน สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร- ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่นๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหาร หน่วยอื่นๆ

8. กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมิน ดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของวิธีการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานะของการใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์ และผลของการวิเคราะห์ ผลของการยืนยันการปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้นไปสู่การบำรุงรักษาและควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ

9. ผลกระทบ มีรายการประเมิน ดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม เช่น คุณภาพการขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม ผลกระทบที่เป็นนามธรรม (ทางอ้อม) เช่น วิธีการวัดและติดตามผลกระทบ ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้า อิทธิพลของชุมชนภายในและองค์กรแห่งชาติ

10. แผนงานในอนาคต มีรายการประเมิน ดังนี้ การรวบรวม ติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคม ความต้องการของลูกค้า และแผนงานที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคต

5) รางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศออสเตรเลีย รางวัลความเป็นเลิศ ABEA เริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1983 มีที่มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาดและทุกประเภท แนวคิดของ ABEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี

ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลสำหรับธุรกิจที่มีความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย และถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่าง ๆ ด้วย องค์กรที่นำกรอบแนวคิดของ ABEA ไปใช้ จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะผู้นำและระบบการบริหารจัดการรวมทั้งการนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และเปรียบเทียบตำแหน่งขององค์กรกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ

องค์ประกอบของรางวัลความเป็นเลิศ ABEA มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบมีรายการย่อย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทิศทางกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ การวางแผน การพัฒนาและการปรับใช้ของผลลัพธ์

องค์ประกอบที่ 2 ความรู้และสารสนเทศ ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลและการแปลข้อมูลไปสู่สารสนเทศ การบูรณาการและการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ การสร้างและการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 3 พนักงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของพันธมิตรผู้ผูกพัน ความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาสุขภาพ ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี

องค์ประกอบที่ 4 ความมุ่งมั่นลูกค้าและตลาด ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าในคุณค่า

องค์ประกอบที่ 5 นวัตกรรม ประกอบด้วย คุณภาพและการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรม กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

องค์ประกอบที่ 6 คุณภาพของสินค้าและบริการ ประกอบด้วย ผลสำเร็จและความยั่งยืน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตัวชี้วัดความยั่งยืน

6) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ SQA ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ มอบให้องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ ทั้งนี้ประธานาธิบดีให้การสนับสนุนโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันองค์กร แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร ทั้งนี้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ MBNQA EFQM และ ABEA ดังนั้นจึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลก (World Class) และแสดงถึงมาตรฐาน

ระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพัฒนาของ SQA มีจำนวน 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบ ดังนี้ (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2550 หน้า 34-40)

หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำองค์การได้แก่ ผู้นำระดับสูงขององค์การมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ มีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์การมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมคุณภาพ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

หมวดที่ 2 สารสนเทศ เป็นการประเมินมุ่งเน้นด้านสารสนเทศ ได้แก่ การจัดการระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นและสิ่งที่ดีที่สุด

หมวดที่ 3 การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์การ ได้แก่ การบูรณาการความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์การ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ วิธีการติดตามผลการปฏิบัติตน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

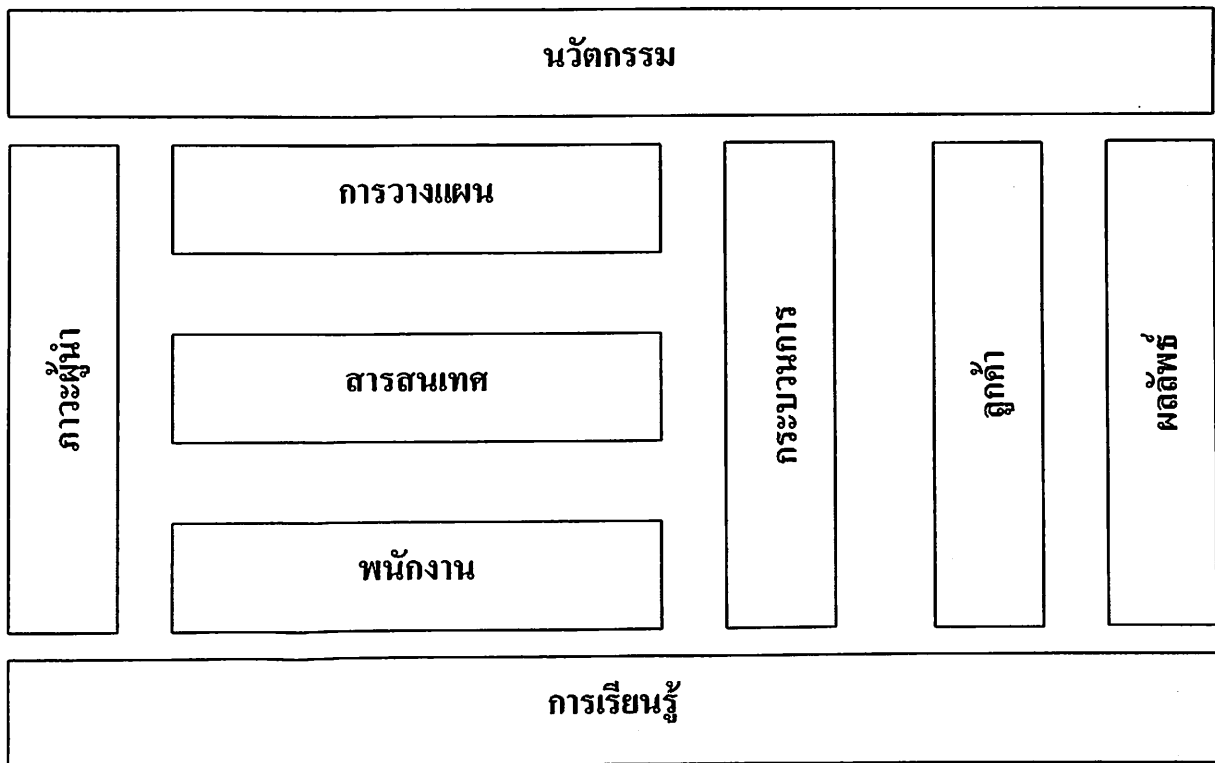
หมวดที่ 4 ทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นการนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงานที่สูงให้กับองค์การ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของพนักงาน การให้การศึกษา การอบรมและการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจและสุขภาพของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำคัญของพนักงาน

หมวดที่ 5 การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่ากระบวนการหลักขององค์การสนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ กระบวนการนวัตกรรม การบริหารกระบวนการและการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นถึงวิธีการตัดสินใจขององค์การที่เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงองค์การ รวมทั้งระดับของการดำเนินการขององค์การ ที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการ

การประเมินทั้ง 7 หมวดสามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวหลักต้น ระบบ และผลลัพธ์ โดยที่ตัวหลักต้น คือผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวหลักต้นของระบบโดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคตสำหรับองค์กร ระบบประกอบด้วย กลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และผลลัพธ์ เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการองค์กรอย่างต่อเนื่อง



ตัวหลักต้น

ระบบ

ผลลัพธ์

ภาพประกอบที่ 7 กรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ที่มา : Singapore Quality Award for Business Excellence Available (Creemers B. and others, 2002)

### 2.3.5 การบริหารจัดการระบบคุณภาพในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล

การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจ

เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ญี่ปุ่น เรียกว่า Japan Quality Award (JQA) สหภาพยุโรป เรียกว่า European Quality Award (EQA) ส่วนประเทศไทยเรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมิน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ในด้านการศึกษาก็ได้มีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่าง ๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สำหรับในประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนั้นกรอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนมีประสิทธิผล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนา

ระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ นำประเด็นตามข้อคำถามของเกณฑ์มาแปลงเป็นกลไกในการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและมีประสิทธิผล และหากโรงเรียนประสงค์จะเสนอเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัล โรงเรียนสามารถเสนอต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อขอรับการประเมินตามเกณฑ์ต่อไป

การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 หน้า 2-5)

1. การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2. การศึกษายึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียน และแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม



3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

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

5. ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น เป็นความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ

6. การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการ กำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจัง และสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกรายอย่างเหมาะสม

7. การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) โรงเรียนได้วางแผนตัดสินใจ 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)

โรงเรียนได้วางแผน ปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้น การสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

11. มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยง แผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน

จากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติการที่เป็นเลิศขององค์กร (โรงเรียน) ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ การนำองค์กร (Leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) การจัดการ กระบวนการ (Process Management) และ ผลลัพธ์ (Performance Results) องค์ประกอบทั้ง 7 หมวดมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังภาพประกอบที่ 8



ภาพประกอบที่ 8 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวด

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554 หน้า 10)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 หน้า 60-65) ได้สรุปความเชื่อมโยงสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวดจะเริ่มจาก การนำองค์กร (หมวดที่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวดที่ 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวดที่ 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มของการนำองค์กรว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และนักเรียน ผู้บริหาร

ระดับสูง หรือฝ่ายบริหารของโรงเรียน ต้องกำหนด ทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้ การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวดที่ 5) การจัดการกระบวนการ(หมวดที่ 6) และผลลัพธ์ (หมวดที่ 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (โรงเรียน) ส่วนการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้(หมวดที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดันการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

สภาพแวดล้อมองค์กร (Organization on Environment) ประกอบด้วย 1) ประเภทหรือชนิดของหลักสูตรการศึกษากิจการบริหาร ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม ปรัชญา คติพจน์ และลักษณะวัฒนธรรมของโรงเรียน เป็นต้น 3) ข้อมูลลักษณะโดยรวมของโรงเรียน เช่น จำนวน เพศ อายุ ตำแหน่งวิทยฐานะ อัตราส่วนนักเรียนต่อครู ระดับการศึกษาของครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูอัตราจ้าง ครูพิเศษ ลูกจ้างประจำ และสวัสดิการที่สำคัญ เป็นต้น ลักษณะขององค์กร (Organization Description) หมายถึง สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้รับบริการ และเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียน โดยมีประเด็นการพิจารณาที่โรงเรียนต้องแสดง ดังต่อไปนี้ ความหมายของโครงสร้างองค์กรและองค์ประกอบทั้ง 7 หมวด มีดังนี้ โครงสร้างองค์กร (Organization Profile) โครงสร้างองค์กร หมายถึง ภาพรวมของโรงเรียนที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญของโรงเรียน ภาพรวมของโรงเรียนจะแสดงให้เห็นถึงความพร้อมของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของโรงเรียนในการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ลักษณะขององค์กรและความท้าทายต่อองค์กร 4) อาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญของโรงเรียนเช่น จำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ ห้องปฏิบัติการ สนามกีฬา ห้องสมุด อุปกรณ์เทคโนโลยี อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เป็นต้น 5) กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของโรงเรียน เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationship)

1) ลักษณะโครงสร้างองค์กร และระบบธรรมาภิบาลขององค์กร ระบบการติดตามและรายงานจากโรงเรียนไปยังหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับ

2) ลักษณะของกลุ่มผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มผู้รับ บริการของ โรงเรียน ลักษณะความต้องการ และความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มต่าง ๆ ต่อการจัดการเรียนการสอน และการบริการทางการศึกษา

3) บทบาทของโรงเรียน และหน่วยงานเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนใน กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และบทบาทใน กระบวนการนวัตกรรมของโรงเรียน

4) ลักษณะความสัมพันธ์ และกลไกการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการร่วมมือระหว่าง โรงเรียนกับโรงเรียน สถาบันระดับอุดมศึกษา สถานประกอบการและเครือข่ายความร่วมมืออื่น ๆ

5) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้รับบริการและ ชุมชน

#### สภาพแข่งขัน (Competitive Environment)

1) จำนวนประเภทโรงเรียนที่เทียบเคียงกัน ลำดับที่ของโรงเรียนในวงการศึกษ เมื่อเทียบกับ โรงเรียนที่เท่าเทียมกันทั้งขนาด ประเภทส่วนแบ่งของนักเรียนในเขตพื้นที่บริการ และการเจริญเติบโตของโรงเรียน

2) ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียนที่มี ลักษณะเดียวกัน รวมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นต่อสภาพการแข่งขัน ของโรงเรียน

3) แหล่งข้อมูลสำคัญเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันภายในชุมชนและภายนอก ชุมชนของโรงเรียนประเภทเดียวกัน และปัญหาหรืออุปสรรคหรือข้อจำกัดในการหาข้อมูลดังกล่าว

#### ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

ลักษณะประเภทของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนในด้านการศึกษาระดับ ศึกษาระดับมัธยมศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชนและความยั่งยืนของโรงเรียน

#### หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหาร โรงเรียนชี้้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผล การดำเนินการที่คาดหวังของ โรงเรียนของผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูง สื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการ สร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความ เป็นพลเมืองดี

## หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

## หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

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

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงาน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

## หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังและการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

## หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงาน และการออกแบบการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงาน ไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

## หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Performance Results)

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce

Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ(Process Effectiveness Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) นอกจากนั้นยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

### แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพ

การประเมินการบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดลักษณะการตั้งคำถามเพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับแนวทางการดำเนินการที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ หรือเป็นตัวอย่างเท่านั้น ทั้งนี้โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน

### หมวดที่ 1 การนำองค์กร

#### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

1) ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำโรงเรียนไปยังบุคลากรนักเรียน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การปฏิบัติตนของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของโรงเรียนอย่างไร

2) ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม กำกับ และส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

3) ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้โรงเรียนมีความยั่งยืน ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวของโรงเรียน และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับโรงเรียนอื่น ๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำของโรงเรียนในอนาคต การนำองค์กร ผู้บริหาร โรงเรียนนำองค์กรอย่างไรให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้บริหาร โรงเรียนชี้แนะและทำให้

โรงเรียนมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้บริหาร โรงเรียนสื่อสารกับบุคลากร และ กระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้บริหาร โรงเรียนสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ผู้นำขององค์กรนี้ ในอนาคตผู้บริหารโรงเรียนมีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบผู้บริหาร โรงเรียนสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และมีจริยธรรม

### ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการ

1) ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งโรงเรียนผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งโรงเรียนอย่างไรผู้บริหาร โรงเรียนสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ อย่างไม่รู้ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีรวมทั้งการให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการมุ่งเน้นให้เกิดการลงมือทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนทบทวนตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อสื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงสิ่งที่ต้องทำ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้บริหาร โรงเรียนคำนึงถึง และดำเนินการอย่างไร ในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียนแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความรักและผูกพันของบุคลากรกับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการเชิงรุกในการสร้างแรงจูงใจและสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญให้บุคลากรทราบเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีกับโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผลการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่ากับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารโรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยนำผลการประเมินการดำเนินงานมาเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์

### ก. ระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน

1) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญของระบบธรรมาภิบาล ในด้านความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียน และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียนการตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน และใช้ผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการนำองค์กรอย่างโรระบบธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อสังคมให้อธิบายถึงระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และวิธีการที่โรงเรียนแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและทำหน้าที่พลเมืองดี

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำในด้านการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการตัดสินใจที่เกิดจากการบริหารจัดการผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนมีนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพจัดดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาและปรับปรุงระบบการนำองค์กร



## ข. การประพฤติดำเนินการตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในกรณีที่การจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม โรงเรียนคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาสาธารณะที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร โรงเรียนมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม โรงเรียนมีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด และโรงเรียนมีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการปฏิบัติงาน

2) โรงเรียนบริหารจัดการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานทุกด้านของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีจริยธรรม โรงเรียนมีกระบวนการ และตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาลและตลอดทั่วทั้งโรงเรียน รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลการดำเนินการของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต กำหนดมาตรการ กระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ในการจัดการความเสี่ยงที่คาดการณ์หรือที่เกิดขึ้นแล้วในการดำเนินการและการให้บริการของโรงเรียนและกำกับดูแลให้บุคลากรทำงานให้ถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดดำเนินการส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ กำกับดูแลและดำเนินการต่อการประพฤติปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร

## ค. การสนับสนุนจากชุมชนที่สำคัญ

โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อโรงเรียนอย่างจริงจัง มีวิธีการเลือกชุมชนที่สำคัญต่อโรงเรียน และกำหนดกิจกรรม ที่โรงเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ อย่างไร ชุมชนที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

กำหนดชุมชนและกิจกรรมที่สำคัญ ที่โรงเรียนจะเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้นๆ ผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรของโรงเรียนดำเนินการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญ

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่า การนำองค์กรไว้ว่า การนำองค์กรหมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบแก่ครูและบุคลากร โดยแบ่งภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ครูและบุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้โดยอิสระ บริหารจัดการศึกษาได้โดยอิสระ ไม่ต้องรอการสั่งการจากหน่วยงานต้นสังกัด พัฒนางานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง มีทรัพยากรในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ และบริหารได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการศึกษา มีสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัยและบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียนและนอกห้องเรียนอย่างหลากหลาย สำหรับนักเรียนและชุมชนผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการ ศึกษา และชุมชนให้การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียน มีระบบภาคีเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น สมาคมนักเรียนเก่าหรือศิษย์เก่า ผู้อุปถัมภ์ โรงเรียนต้นแบบ และภูมิปัญญา

### หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กร กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลา ดังกล่าว การจัดทำกลยุทธ์ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อธิบายการสร้างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทาย และเสริมสร้างความได้เปรียบ สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

วิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมกำหนดทิศทางของโรงเรียนต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ สื่อสารและถ่ายทอดทิศทางของโรงเรียนให้บุคลากรของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(1) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน

(2) สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่น ๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทิศทางในการพัฒนาประเทศหรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

(3) ความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

(4) ความสามารถของโรงเรียนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะสะท้อนได้ว่าโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย หรือตัวเลขที่โรงเรียนต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัด โดยควรนำผลการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Baseline data) ไปเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด กำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการ/กิจกรรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

#### ข. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษา โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

#### ค. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน

2) โรงเรียนทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เพียงพอและพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ โรงเรียนมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล โรงเรียนประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร โรงเรียนมีวิธีการสร้างสมดุลของทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธกิจในปัจจุบันการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไรให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของโรงเรียนเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว โดยตอบคำถามต่อไปนี้คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ

3) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลง

4) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษา รวมทั้งผู้รับบริการและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง และโรงเรียนจะดำเนินการตามแผนอย่างไร

5) แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอะไรบ้างที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

6) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้โรงเรียนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ โดยการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้น จะพิจารณาทั้งในด้านผลผลิตผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับ โครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ใช้การบริหารความเสี่ยงเข้ามาร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้รับบริการและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการพัฒนากระบวนการทำงานของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ รวมทั้งทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถทัศนคติของบุคลากร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์องค์ความรู้ที่ต้องการในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ นั้น พร้อมทั้งแสวงหา ความรู้ที่ยังไม่มีมาเผยแพร่แก่บุคลากร มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการและการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความต้องการอัตรากำลังของโรงเรียน จัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ให้เหมาะสมเพียงพอ และพร้อมใช้เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้า ของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียน และครอบคลุมทุกกลุ่มของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ง. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลา ของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญมีอะไรบ้าง โรงเรียน มีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลดังกล่าวเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลของโรงเรียนคู่เทียบเคียง และเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการ มีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ โรงเรียนจะทำอย่างไร หากพบว่ามีแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการ โดยการคาดการณ์ผลการดำเนินการเปรียบเทียบของโรงเรียนคู่เทียบเคียงและผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหาร ใช้ในการตัดสินใจ ในการจะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงหรือ ต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรและควรมีช่วง

ระยะเวลาของการคาดการณ์ผลการดำเนินการ วางแผนดำเนินการพัฒนาเพื่อลดความแตกต่างระหว่างผลดำเนินการ ในปัจจุบันกับที่คาดการณ์ไว้ของโรงเรียนและกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่าวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของโรงเรียน ประชุมชี้แจงแนวทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน เพื่อสร้างความตระหนักและให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานชัดเจน ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการดำเนินงาน จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ศึกษาบริบทและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประเมินตนเอง และประเมินความพร้อมในการดำเนินงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนการบริหารงบประมาณ และแผนการติดตาม/ประเมินผล โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง จัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอย่างแท้จริง กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่างๆ สามารถบริหารจัดการศึกษาได้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิสระในการปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

### หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการระบุนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในพื้นที่ ความรับผิดชอบของโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อชักชวนให้มารับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลนักเรียนของโรงเรียนคู่เทียบเคียงและสังคมโลกในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนกำหนดความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการศึกษาและบริการยังคงสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษา

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ “เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เพื่อกำหนดความต้องการความจำเป็น และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจรับบริการ และสร้างความสัมพันธ์ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง “เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจุบันและอดีต รวมทั้งทิศทางของสังคมโลก ข้อมูลเกี่ยวกับความรักและผูกพันต่อสถาบัน รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้และให้บริการ การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานตลอดจนการพัฒนาโอกาสใหม่ทางการศึกษา

3) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศจาก “ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” และข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น เพื่อสามารถตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทันต่อความต้องการและทิศทางของการศึกษาอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก

#### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

สำรวจ ตรวจสอบพันธกิจของโรงเรียนเพื่อนำมากำหนดนักเรียนกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุนักเรียน กำหนดกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัดทำฐานข้อมูลของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและในอนาคต รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมและทบทวนปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน จำแนกกลุ่มนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงบริบทความพร้อมของโรงเรียนด้วย กำหนดกลยุทธ์ วิธีการรับฟัง และเรียนรู้ความต้องการคาดหวังของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตปัจจุบันของโรงเรียนคู่เทียบเคียง วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาประเด็นความต้องการและนำข้อมูลไป ปรับกระบวนการทำงาน และการให้บริการให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสังคมโลก

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ตอบสนองตามความคาดหวัง การสร้างความรักและผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กลไกสำคัญของโรงเรียนที่ช่วยให้นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และการร้องเรียนได้อย่างไร กลไกเหล่านี้มีอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดในการติดต่อแต่ละรูปแบบโรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ

3) โรงเรียนมีวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการลดเรื่องต่อไปนี้น้อยที่สุด ความไม่พึงพอใจของนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสูญเสียโอกาสทางการศึกษาและการกล่าวถึงโรงเรียนในทางที่ไม่ดี โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจของนักเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน และเพิ่มความพึงพอใจ ความรักและผูกพันต่อสถาบัน ให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้และรักษา และสร้างความพึงพอใจต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มความรักและผูกพันต่อสถาบัน รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและช่องทางที่นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียติดต่อประสานงานกับโรงเรียน ทันทีกับความต้องการและทิศทางของการจัดการศึกษาอยู่เสมอ

#### **แนวทางดำเนินการ/วิธีการ**

จัดทำข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ข้อมูลด้านความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในอดีตและปัจจุบันกำหนดและจำแนกข้อมูลเชิงความต้องการ เชิงพฤติกรรมเชิงจิตวิทยา จากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างรอบด้าน จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อย่างหลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ ๆ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดระบบบริการ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การให้บริการ การรับฟัง การรับข้อร้องเรียนโดยเปิดช่องทางเลือกหลายช่องทางที่สะดวกรวดเร็ว สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานโดยประกาศให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

#### **ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความรักและผูกพันต่อโรงเรียน วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถ



นำไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวให้ สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพการจัดการศึกษาในอนาคตของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี โรงเรียนใช้สารสนเทศ ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันทั่วถึง และสามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

3) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและใช้ สารสนเทศที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโรงเรียน โดยเปรียบเทียบกับ โรงเรียนคู่แข่ง

4) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทันกับความต้องการและทิศทางการจัดการศึกษา

#### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

สำรวจพันธกิจเพื่อระบุคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและบริการ ที่จะวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อโรงเรียน กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อโรงเรียน ให้สอดคล้องกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน บริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ต่อโรงเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุง คุณภาพการจัดการเรียนการสอน การบริการในแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการจัดการเรียน การสอนและการให้บริการในอนาคต นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิด การบริการ อันเป็นการสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน และนำไปเปรียบเทียบกับ โรงเรียนคู่แข่ง นำข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นรวมทั้งเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

#### ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการรวมถึงหลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อกำหนดกลุ่มและส่วนของนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โรงเรียนได้คำนึงถึงนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน คู่เทียบเคียงหรือที่จะมีมาในอนาคตในการจำแนกนี้ได้อย่างไร โรงเรียนกำหนดอย่างไรว่ากลุ่มนักเรียน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนแบ่งนักเรียน ในพื้นที่บริการส่วนใดที่จะชักจูงให้มาศึกษาในหลักสูตร บริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศของ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ รวมถึงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษา อื่น ๆ เพื่อกำหนดและคาดการณ์ด้านความต้องการหลักของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่ง รวมถึงลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ) รวมถึงความ คาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป และความสำคัญในการทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัดสินใจ เลือกลงเรียน หรือสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียน โรงเรียนกำหนด และคาดการณ์อย่างไรถึงความ ต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีความแตกต่างกัน ในระหว่างกลุ่มนักเรียน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและส่วนแบ่ง นักเรียนในพื้นที่บริการ รวมถึงตลอดช่วงระยะเวลาในการ สานสัมพันธ์ กับโรงเรียน

3) โรงเรียนใช้สารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกี่ยวกับ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงด้านส่วนแบ่งนักเรียน ในพื้นที่บริการ เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดโอกาส ในการสร้างนวัตกรรม

4) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้แนวทางการเรียนรู้จากนักเรียนและผู้มีส่วน ได้ ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความผูกพัน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มดังกล่าวทันต่อความต้องการและทิศทางของโรงเรียนอยู่เสมอ

#### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

นำสารสนเทศที่ได้มาจำแนกกลุ่มผู้ใช้บริการ ซึ่งได้แก่ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน การจำแนกกลุ่มอาจแบ่งได้ดังนี้

1) ตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) เช่น ประเทศ ภาค จังหวัด อำเภอ ตำบล

2) ตามหลักประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) เช่น ภาษา เพศ เชื้อชาติ ครอบครัว รายได้ การศึกษา อาชีพ

3) ตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) เช่น ทักษะคติ วิธีในการดำเนินชีวิต ความเชื่อ

4) ตามพฤติกรรม (Behavioristic Segmentation) การใช้บริการการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคตควรพิจารณา ดังนี้

(1) ปัจจัยประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(2) สภาพสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงด้าน การรับนักเรียนของโรงเรียนเทียบเคียงทบทวนด้านกลยุทธ์

(3) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมส่งเสริมการ จัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมาย จากการวิเคราะห์โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาให้ ชัดเจนทั้งระยะสั้น ระยะยาว เพื่อรองรับกลุ่มผู้ใช้บริการในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ประชาสัมพันธ์ บริการที่เกิดขึ้น

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่า การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ว่า การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง หมายถึง วิธีการที่โรงเรียนดำเนินงาน โดยการมุ่งเน้นให้สนองตอบความต้องการของ นักเรียน และผู้ปกครอง ที่มารับบริการจาก โรงเรียน การบริการข้อมูลข่าวสารและการจัดให้มี ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน การให้บริการชุมชน หน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ในด้านวิชาการ ด้าน บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นแหล่งเรียนรู้ และเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และพัฒนาชุมชน การกำหนดแนวทางประเมินความพึงพอใจในเรื่องคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และการบริการ การพัฒนาสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการเรียนรู้ของโรงเรียน ให้น่าดู น่าอยู่ น่าเรียนและ น่าเชื่อถือ อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เป็นผู้สร้างแรง กระตุ้นจูงใจให้ผู้เรียนมีแรงบันดาลใจมุ่งมั่นสู่เป้าหมายชีวิต และให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ นักเรียน รวมทั้งสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ต่างๆ โดยใช้นวัตกรรมที่ หลากหลาย ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาร่วมกับองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน โดยการส่งเสริม สนับสนุน ร่วมมือ และช่วยเหลือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจั ดกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมทางวิชาการและงานอื่นๆ ของโรงเรียน รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา ช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียน การส่งเสริม สนับสนุน ร่วมมือ และช่วยเหลือการพัฒนา คุณภาพการศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมทางวิชาการและงานอื่นๆ ของโรงเรียน รวมทั้ง การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียนให้ได้มาซึ่งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยี

#### หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

##### ก. การวัดผลการดำเนินการ

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวมและบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศให้ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนมีตัวชี้วัดผลการดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาวอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับโรงเรียนและสร้างนวัตกรรม การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำไป ปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนของโรงเรียน ให้อธิบายวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการ อย่างเป็นระบบ

#### แนวทางการดำเนินการ/วิธีการ

1) คัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ ข้อมูลผลการดำเนินการจากแผนงาน/โครงการ และผลการใช้งบประมาณ ข้อมูลความต้องการ/ความพึงพอใจ/การร้องเรียนจากผู้รับบริการ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ข้อมูลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากโรงเรียน/สถาบันคู่เทียบเคียงทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) โรงเรียนมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจ ได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งเพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

3) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาอยู่เสมอ โรงเรียนสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกโรงเรียนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิดคู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพนำผลการวิเคราะห์มาทบทวน เพื่อหาจุดบกพร่องการปฏิบัติงานแล้ววิเคราะห์/ค้นหาปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของการบริหาร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ทบทวนวิธีการระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันต่อระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการและทิศทางของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยภายในและภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

#### ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน โรงเรียนทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำ

ให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุผล โรงเรียนใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของ โรงเรียนและความท้าทาย ในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

#### แนวทางการดำเนินการ/วิธีการ

1) วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยดูขีดความสามารถขององค์กร เปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่แข่งที่มีบริบทที่ใกล้เคียงกันและมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่า จัดลำดับความสำคัญสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด โดยข้อมูลที่น่ามาใช้เปรียบเทียบนั้นอาจพิจารณาได้ทั้งที่เป็นผลการดำเนินงานโดยรวมและผลการดำเนินงานที่เป็นรายกระบวนการสื่อสารผลการวิเคราะห์และทบทวนให้บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนรับรู้ เข้าใจในผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงานและระดับ ปฏิบัติการทั่วทั้งโรงเรียน เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไปสู่คู่ความร่วมมือของโรงเรียน เพื่อทำให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับโรงเรียน

3) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการของโรงเรียนไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

#### ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ปลอดภัย และใช้งานง่าย

3) ในกรณีฉุกเฉิน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

4) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของการจัดการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนดำเนินงานอยู่เสมอ การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ โรงเรียน มีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ขององค์กร ให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ รวมทั้งมีอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่มีคุณภาพพร้อมใช้ และให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนสร้างและจัดการความรู้ของโรงเรียน

#### แนวทางการดำเนินการ/วิธีการ

รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการใช้ ได้แก่

หมวดที่ 1 ข้อมูลของการติดตามและทบทวนการดำเนินงานของโรงเรียน

หมวดที่ 2 ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับปัจจัย แนวโน้มการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผน ทบทวนยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์

หมวดที่ 3 ข้อมูลในการเรียนรู้ รับฟัง และขอรับบริการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ

หมวดที่ 4 ข้อมูลการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร โดยรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และต้องมีการสำรองข้อมูลไว้ด้วย ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลาที่ต้องการกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลได้ และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ข้อมูล โดยออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศในระดับต่าง ๆ ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เพื่อให้ระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและทิศทาง ของโรงเรียน

#### ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ของโรงเรียนมีคุณสมบัติแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันการและปลอดภัย

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้

(1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

(2) การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนระหว่างโรงเรียนกับนักเรียน

(3) ความรวดเร็วในการค้นหาและระบุการแบ่งปันและการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

(4) การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

#### แนวทางการดำเนินการ/วิธีการ

ตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และนำไปใช้งานได้ง่าย รวมทั้งมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสร้างระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวอยู่เสมอจัดหาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล เป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์และสามารถประยุกต์กับโปรแกรมอื่นได้สะดวก สร้างกระบวนการการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) บ่งชี้ความรู้และข้อมูล 2) สร้างและแสวงหาความรู้ 3) จัดเก็บองค์ความรู้ 4) ประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) การเรียนรู้

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่าจัดการความรู้ ไว้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลย้อนกลับในการดำเนินงาน การจัดทำและพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดครูเข้าสอนเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และเข้าใจพัฒนาการเด็ก พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน วิจัยและพัฒนานวัตกรรมในส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ การจัดระบบการนิเทศภายใน และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับบุคคลต่างๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานศึกษา และองค์กรอื่น เผยแพร่ผลงานดีเด่น ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงออกด้านวิชาการ จัดแข่งขันทักษะวิชาการ เพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ

## หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

### ก. การสร้างคุณค่าของบุคลากร

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งมีวิธีการที่แตกต่างในการกำหนดปัจจัยเหล่านี้สำหรับแต่ละกลุ่มของบุคลากรอย่างไร

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีและทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) โรงเรียนมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างไร และได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียนและบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร ความผูกพันของบุคลากร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคลให้อธิบายว่าโรงเรียนสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี อธิบายว่ามีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี อธิบายว่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ นำผลจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมากำหนดเป็นนโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติที่ชัดเจน คำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดนี้สู่ระดับบุคคลให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ การนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลจูงใจ และการบริหารบุคคลอื่น ๆ การจัดระบบยกย่องชมเชย การให้รางวัลโดยกำหนดหลักเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่อง ชมเชย



จงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับการยกย่อง ชมเชยในระดับโรงเรียนให้ได้รับโอกาสนำเสนอและเผยแพร่ผลงานในระดับที่สูงขึ้น

#### ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรของโรงเรียนได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(1) การระบุนความจำเป็นและความปรารถนาในการเรียนรู้และการพัฒนา โดยบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน

(2) ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(3) การปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

(4) ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการเป็นที่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน

(5) การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ

(6) การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับกลุ่มผู้นำของโรงเรียนได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(1) การพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเฉพาะบุคคล

(2) การพัฒนาความรู้ระดับโรงเรียน

(3) วิธีปฏิบัติทางการจัดการศึกษาอย่างมีจริยธรรมความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) การปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และนวัตกรรม

(5) ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำรวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน

3) โรงเรียนมีวิธีประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรและผู้นำอย่างไร

4) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

จัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรม ของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสำเร็จตามกลยุทธ์ ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล สถานภาพปัจจุบันของสมรรถนะวัฒนธรรม การทำงานของบุคลากร ความต้องการของบุคลากร การถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และความก้าวหน้าในการทำงานวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และนำปัจจัยนั้นมากำหนดเป็นตัวชี้วัดอย่างเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกับปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นดำเนินการจัดระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามแผนเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงจริยธรรมในวิชาชีพ กำหนดมาตรการประเมิน และจัดการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมนำความรู้และทักษะที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ ในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานสำคัญที่มีความท้าทายหรือรับผิดชอบใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การถ่ายทอดและประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ปฏิบัติงาน อย่างทั่วถึงและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญต่อภารกิจหลัก โดยวิเคราะห์ โรงเรียนและวิเคราะห์งาน เพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของโรงเรียน กำหนดงานและสมรรถนะแต่ละตำแหน่งงานกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งที่มี ความสำคัญต่อภารกิจหลักของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันความพึงพอใจของบุคลากร กำหนดผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการสำรวจ ดำเนินการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสำรวจมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและกำหนดเป็นนโยบายจัดลำดับของแนวทางการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยการคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์

#### ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีตัวชี้วัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัวชี้วัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มของ

บุคลากร โรงเรียนใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับโรงเรียน การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยอย่างไร เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำผลตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่รายงานในหมวด 7 เพื่อการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของโรงเรียน

#### ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและที่สนับสนุนบุคลากร ให้อธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

3) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัด โครงสร้างของบุคลากรเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษของโรงเรียน เสริมสร้างการมุ่งเน้นนักเรียนและการศึกษา ให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

4) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและของโรงเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

#### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

ประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร โดยวิเคราะห์ระบบงาน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างอัตรากำลัง และจัดสมรรถนะของกลุ่มสายงานให้สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทของงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสรรหา จัดจ้างบุคลากรโดยวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตามขอบข่ายงานและสมรรถนะหลักที่ต้องการ ด้วยระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถ คำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรม และผลประโยชน์ของโรงเรียนรักษาบุคลากร โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ให้

ชัดเจน โดยจัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง รวมทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่ง สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจัดโครงสร้างของบุคลากรของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน และการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และคำนึงถึงการตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวดำเนินการตามแผนและประเมินผลความสำเร็จของแผนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

### แนวทางการดำเนินการ/วิธีการ

วิเคราะห์ปัจจัยและจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย ให้เหมาะสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการปรับปรุงแต่ละปัจจัยอย่างมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายของการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคล

### ข. การสร้างบรรยากาศการทำงาน

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย มีตัวชี้วัดผลการดำเนินการของแต่ละปัจจัยดังกล่าว และมีการตั้งเป้าประสงค์ในการปรับปรุงอะไรบ้างมีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัยตัวชี้วัดผลการดำเนินการหรือเป้าประสงค์อะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

2) โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มบุคลากรอย่างไร

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ไว้ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจร่วมปฏิบัติ ประเมินผล และร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียน กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนให้ชัดเจน และสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ จัดระบบการบริหารงานบุคคล โปร่งใส และเป็นธรรม คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะครูมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา สรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เพียงพอต่อภารกิจจัดการศึกษา มอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับงาน ส่งเสริมและพัฒนาครูและ

บุคลากรให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณที่ดีงาม มีอิสระ ในการพัฒนาและแก้ปัญหาในการทำงานตามกรอบภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สามารถบริหารความขัดแย้ง เสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และผลที่เกิดกับนักเรียน โดยตรง

## หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

### ก. การออกแบบระบบงาน

1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานโดยรวม รวมทั้งกำหนดว่ากระบวนการใดในระบบงาน โดยรวมเป็นกระบวนการภายในโรงเรียน (กระบวนการทำงานหลักของโรงเรียน) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

2) ระบบงานและกระบวนการทำงานหลักของโรงเรียนมีความสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างไร การออกแบบระบบงาน โรงเรียนมีวิธีการออกแบบระบบงานอย่างไร ให้อธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลักของโรงเรียน การออกแบบระบบงานและกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าให้นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จ ของนักเรียน ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน เช่น การจัดทำหลักสูตร เทคโนโลยีและสารสนเทศ การจัดการเรียนการสอน การเงินและพัสดุ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน กิจกรรมพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร ภาควิชาเครือข่าย

### ข. กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน

1) กระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุนของโรงเรียนมีอะไรบ้าง กระบวนการดังกล่าวมีผลอย่างไรต่อแนวทางดำเนินการ/วิธีการออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำสู่การบรรลุวิสัยทัศน์กระบวนการในระบบงานต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก

#### แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจและส่งเสริมความเป็นเลิศของโรงเรียนจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักเรียน ชุมชน และสังคมโลก ในปัจจุบันและอนาคต ออกแบบและ

สร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ โดยใช้สารสนเทศกลุ่มนักเรียนและนักเรียนรายบุคคล ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนด ของกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้ข้อมูลจากนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร โรงเรียนมีการคาดการณ์และเตรียมการอย่างไรสำหรับนักเรียนแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างในด้านขีดความสามารถ อัตรา และวิธีการเรียนรู้ ในการออกแบบกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุนดังกล่าวได้นำสารสนเทศของประเภทนักเรียนและของนักเรียนแต่ละคนมาใช้อย่างไร เพื่อให้ให้นักเรียนทุกคนมุ่งมั่นต่อการเรียนแบบใฝ่รู้

#### **แนวทางดำเนินการ/วิธีการ**

จัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม

#### **ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน**

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินระบบการเตรียมความพร้อมดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพอย่างไร

#### **แนวทางดำเนินการ/วิธีการ**

ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการการทำงานที่ตอบสนอง ต่อข้อกำหนดหลัก โดยคำนึงถึงเทคโนโลยี สารสนเทศ องค์ความรู้และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมประเด็นหลักที่สำคัญได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมต้นทุนและทรัพยากร การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย และการควบคุมระยะเวลา

#### **ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน**

โรงเรียนออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานเพื่อให้ตอบสนองข้อกำหนดหลักอย่างไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ของโรงเรียน และความคล่องตัว มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่าง ๆ โรงเรียนนำเรื่องรอบเวลา การเพิ่มคุณภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพอื่น ๆ และปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่าง ๆ อย่างไร

#### **ข. การจัดการกระบวนการทำงาน**

1) โรงเรียนนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและจัดการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบ และมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงาน ประจำวันของ

กระบวนการเหล่านี้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ มาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญและตัวชี้วัดภายในกระบวนการที่นำมาใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานของโรงเรียนคืออะไร

2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกระบวนการ ทำงานไปปฏิบัติกับกลุ่มนักเรียนที่มีความแตกต่างของการเรียนรู้และศักยภาพของนักเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ โรงเรียนมีวิธีอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องหรือการทำงานซ้ำ

#### **แนวทางดำเนินการ/วิธีการ**

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดด

#### **ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน**

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้นักเรียนประสบความสำเร็จสูงสุด ปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ และทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางการจัดการศึกษาอยู่เสมอ

#### **แนวทางดำเนินการ/วิธีการ**

การนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติงานประจำวันให้เป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ โดยใช้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ นักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อการควบคุม การแก้ไขปัญหาในข้อผิดพลาดของกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานในส่วนของกิจกรรม กระบวนการ และระบบงานจัดการกระบวนการทำงานไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของการเรียนรู้และศักยภาพของนักเรียนจัดระบบการควบคุมและตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน ได้แก่การควบคุมคุณภาพ, การควบคุมต้นทุนและทรัพยากร การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย และการควบคุมระยะเวลา

#### **หมวดที่ 7 ผลลัพธ์**

หมวดผลลัพธ์ แสดงถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ของนักเรียน การประเมินของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ของสถาบัน ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าวจะชี้แจงไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์อันประกอบด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าของการจัดการศึกษา

ในมุมมองของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ซึ่งสะท้อนผ่านตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงาน กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวบ่งชี้ด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับผู้ปฏิบัติงาน

### แนวทางการดำเนินการ/วิธีการ

หมวดผลลัพธ์การดำเนินการในหมวดที่ 7 สิ่งที่ต้องนำมาเสนอที่สำคัญสิ่งที่จะต้องนำเสนอ เช่น ข้อมูล สารสนเทศ งานวิเคราะห์ต่าง ๆ ของผลของการดำเนินการการนำเสนอต้องให้ความสำคัญกับข้อกำหนดดังนี้

1. รายงานผล เป็นการแสดงข้อมูลในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายเกี่ยวกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

2. แนวโน้มของผลของการดำเนินการ เป็นการแสดงข้อมูล สารสนเทศ ที่เป็นตัวเลข เพื่อแสดงให้เห็นทิศทางของผลลัพธ์ตามลำดับ ช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป

3. ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนกลุ่มสังกัด/ต่างสังกัดในพื้นที่/ต่างพื้นที่/ระดับที่สูงกว่านอกเหนือการนำเสนอในเชิงเปรียบเทียบ สิ่งที่ต้องดำเนินการของโรงเรียน คือ การวิเคราะห์สารสนเทศนั้น ๆ เพื่อให้รู้ถึงผลของการดำเนินการโดยรวม และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

4. ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดการแสดงผล ควรทำในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น รูปแบบกราฟหรือ ตาราง

1. **ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน** ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างไรเป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์หลัก ๆ ด้านการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของหลักสูตรการศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับนักเรียนทุกกลุ่ม

#### สาระการนำเสนอผลลัพธ์

โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ได้แก่ ผลการเรียน ผลการทดสอบระหว่างชาติ ผลการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ผลการแข่งขันกับนานาชาติ ฯลฯ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน จำแนกตามความแตกต่างของกลุ่มผู้เรียน

2. **ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างความผูกพันในระยะยาว



### สาระการนำเสนอผลลัพธ์

โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจการสร้าง ความสัมพันธ์และความผูกพันของนักเรียน บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้รับบริการ อื่น ๆ เช่น ด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ด้านการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน ความรักความศรัทธา ค่านิยม ความภูมิใจในโรงเรียน ฯลฯ

**3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ** ผลการ ดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการเป็นอย่างไรบ้าง หัวข้อนี้ ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ

### สาระการนำเสนอผลลัพธ์

โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในเขตพื้นที่ บริการ เช่น การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของเงินการลดหรือประหยัดค่าใช้จ่าย เงินทุนสำรอง และกองทุน ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ โครงการ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียน อัตราการเพิ่มของจำนวนนักเรียน ฯลฯ

**4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร** ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร บ้าง เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียน เพื่อแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ดี โดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา การสร้างความผูกพันและมีความเอื้ออาทรให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

### สาระการนำเสนอผลลัพธ์

โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ในเรื่องการผูกพันกับ โรงเรียน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยจำแนกตามความแตกต่างของกลุ่มบุคลากร เช่น การ ส่งเสริมการเรียนรู้ หลักสูตรที่ได้เรียนรู้ การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ การบริหารสวัสดิการ การ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน

**5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ** เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ด้าน ปฏิบัติการที่สำคัญของโรงเรียน ที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพิ่มประสิทธิผลของ โรงเรียนรวมทั้งความพร้อมของโรงเรียนต่อภาวะฉุกเฉิน โดยจำแนกผลลัพธ์ตามประเภทของ หลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ประเภทผู้เรียน

### สาระการนำเสนอผลลัพธ์

โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านประสิทธิผลและนวัตกรรมของกระบวนการ โดยจำแนกตามความแตกต่างของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีและสารสนเทศ การเงินและพัสดุ กิจกรรมพัฒนานักเรียน ภาควิชาหรือข่าย ฯลฯ

6. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ เป็นตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของฝ่ายบริหารของโรงเรียน รวมทั้งความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และความรับผิดชอบด้านการเงิน การประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน

### สาระการนำเสนอผลลัพธ์

โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของฝ่ายบริหารของโรงเรียน เช่น การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบทางการเงินทั้งภายในและภายนอก การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

สำหรับการวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพในส่วนของ การดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของชาติต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาตินอร์ดิก (The European Quality Award : EQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) รางวัล Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น และรางวัลความเป็นเลิศทางธุรกิจของออสเตรเลีย ซึ่งมีองค์ประกอบคล้ายๆ กัน เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลจำนวน 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน โดยแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การนำองค์กร และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การดำเนินการกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลผลิตประกอบด้วย ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่าผลลัพธ์การดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียนไว้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินงานของโรงเรียนตามขอบข่ายภารกิจที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย ผลผลิตและผลลัพธ์จากการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ผลการดำเนินงาน 6 ด้าน คือ

ด้านนักเรียน ด้านครู ด้านผู้บริหารโรงเรียน ด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโรงเรียน และด้านชุมชน รวมทั้งผลการดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป การจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การกำกับติดตามการดำเนินงานขององค์กร มีความโปร่งใสของการดำเนินงาน ความคล่องตัวและความเพียงพอของงบประมาณ การจัดการความเสี่ยง การจัดการความรู้ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ โดยการการศึกษาพหุกรณี (Multi-case Study) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) 2) การลงพื้นที่ภาคสนาม (Site Visit) และ 3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สรุปได้ว่า หลักการสำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การนำองค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และผลลัพธ์การดำเนินการภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเพิ่มขึ้น 2 องค์ประกอบ คือ ธรรมนูญและวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้จัดประเภทอยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า จึงนำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบที่ค้นพบใหม่ ดังนี้

## 1. ธรรมนูญ

### ความหมายของหลักธรรมนูญ

ธรรมนูญ เป็นคำนิยามที่นักวิชาการของไทยหลายท่านพยายามบัญญัติศัพท์ให้ตรงกับคำว่า Good Governance ซึ่งเป็นแนวความคิดเริ่มใช้อย่างแพร่หลาย ศัพท์ที่บัญญัติไว้หลายคำที่น่าสนใจคือ ธรรมนูญ ธรรมนูญ ประชาธิปไตย กลไกประชาธิปไตย การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี สุประศาสนการ และที่นำมาใช้ในภาคธุรกิจ คือ บรรษัทภิบาล รวมทั้งที่นำมาใช้ในกองทัพ คือ กองทัพบาเป็นต้น แต่ยังไม่มีการยอมรับจากราชบัณฑิตสถาน อย่างเป็นทางการ ในความหมายของคำส่วนใหญ่เป็นการใช้คำในระดับรัฐ ซึ่งคำว่าธรรมนูญมาจากการสนธิคำ ระหว่าง คำว่า ธรรม หมายถึง ความดีงาม และอภิบาล หมายถึง การบำรุงรักษา การปกครอง ดูแล รวมความหมายได้ว่าการบำรุงรักษาคุณงามความดี อันหมายถึง การบำรุงรักษาความดีงามในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นความหมายเดียวกับ Good Governance และเพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุม จึงควรมีการศึกษาความหมายที่นักวิชาการหลายท่านและสถาบันต่างได้ให้ความหมายไว้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 หมวด 1 ให้ความหมายของธรรมนูญ หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกัน

อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

ธีรยุทธ บุญมี (2541 : 17) ให้ความหมายของรัฐธรรมนูญ หรือ ธรรมนูญว่า คือ กระบวนการความสัมพันธ์ (Interactive Relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชน โดยทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 18-19) ได้ให้ความหมายของธรรมนูญไว้ว่า หมายถึง ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการต่างๆ ที่วางกฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศเพื่อภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

อานันท์ ปันยารชุน (2550) อธิบายว่า Good Governance คือผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไป ในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นลักษณะของการใช้อำนาจมาจัดการกับทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา

กล่าวโดยรวมที่พิจารณาในระดับองค์กรหรือสถานศึกษา หลักธรรมนูญ หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดี ที่มีกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม คุณธรรม และความรับผิดชอบ เมื่อนำมาปฏิบัติแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าเกิดผลลัพธ์ที่ดี

#### หลักการของหลักธรรมนูญ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงกล้าให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นแบบอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูล

ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์

#### ธรรมาภิบาลกับการจัดการด้านการศึกษา

ธรรมาภิบาลในบริบททางด้านการจัดการศึกษา ในความหมายของการบริหารจัดการที่ดี เป็นการนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว มีแนวทางในการปฏิบัติโดยยึดหลักตามนโยบายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้ (รจนา ยศสาร และคณะ, 2548 : 48-50)

1) ความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษา ให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรับนักเรียนเข้าเรียน โดยให้โอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน และให้โอกาสบุคคล ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันต่าง ๆ ในสังคมมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2) ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหาร และการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดทำเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพและตัวบ่งชี้คุณภาพได้อย่างครอบคลุม ตลอดจนมีความพร้อมในการรับการประเมินทั้งภายในและภายนอกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3) ด้านระบบบริหารและการสนับสนุนทางการศึกษา สถานศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้ดำเนินส่งเสริมให้ท้องถิ่นชุมชน ผู้ปกครอง ได้มีโอกาสร่วมในการจัดการศึกษา และให้มีความเป็นอิสระในการบริหารการจัดการภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐ และมีความพร้อมในการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) ด้านหลักสูตร มีการปฏิรูปหลักสูตรให้มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง มีความสมดุลในเนื้อหาสาระ ทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพที่ว่าด้วยความเป็นมนุษย์ และมีความสอดคล้อง มีบูรณาการ และมีความหลากหลายโดยให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและมุ่งพัฒนา คุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

5) ด้านกระบวนการเรียนรู้ ได้มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยเน้นผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6) ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้เตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิรูประบบการจัดการและการลงทุนเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกัน รวมทั้งระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงิน และทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน และจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

7) ด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา สถานศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิต และการให้แรงจูงใจให้แก่ผู้ผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการใช้สื่อชนิดต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม และศาสนาตามความจำเป็น

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล ไว้ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การดำเนินการในการบริหารจัดการศึกษามุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ บริหารจัดการศึกษาตามหลักคุณธรรม มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ บริหารทรัพยากรการศึกษาได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โรงเรียนมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จัดทำแผนในการบริหารงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงินอุดหนุน โดยความเห็นชอบของกรรมการสถานศึกษา กำหนดสัดส่วนการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา บริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน มีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีระบบในการควบคุมความเสี่ยง การตรวจสอบและการประเมินผลการบริหารงบประมาณ โรงเรียนบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้กรรมการสถานศึกษา และชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนและตรวจสอบการใช้งบประมาณ

## 2. วัฒนธรรมโรงเรียน

### ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้น การศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้น เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง โดยศึกษาตั้งแต่ความหมายของวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งคำว่าวัฒนธรรมนั้นมีคำจำกัดความที่หลากหลาย และในคำจำกัดความเหล่านั้นได้รวมเอาคำต่างๆ เหล่านี้เข้าไว้ด้วย คือ ความคิด (Ideal) แนวคิด (Concept) อุดมการณ์ (Ideology) ค่านิยม (Value) ทักษะคติ (Attitude) เป้าหมาย (Goal) ปทัสถาน (Norm) พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learned behavior) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธี (Rite) พิธีการ (Ritual) ประเพณี (Custom) เรื่องเล่าขาน (Myth) หรือสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เช่น เครื่องมือหรือตัวแทนทางวัตถุอื่นๆ ภายใต้นิยามที่หลากหลายของแนวคิดดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจ และมีข้อสมมติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม รวมทั้งเกิดแนวคิดที่คลุมเครือจากคำจำกัดความที่สะท้อนออกมาจากสำนักศึกษาต่างๆ (Roberts & Hunts, 1991) ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ออกมามากมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคนว่าจะมองวัฒนธรรมในรูปแบบใด 1) นักมานุษยวิทยาอาจมองวัฒนธรรมว่าเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง 2) นักสังคมวิทยาอาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมหนึ่งๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม และ 3) นักบริหารและจัดการอาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร (สมยศ นาวีการ, 2545)

ซึ่ง ธร สุนทรายุทธ (2551) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสม และยึดถือปฏิบัติกันมาอย่างช้านาน จึงจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมมนุษย์ได้ ส่วนคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” อาจมีความหมายแตกต่างกันออกไปตามความคิดของแต่ละคนหรือแต่ละองค์กร วิชามานุษยวิทยา (Anthropology) เป็นแม่แบบหนึ่งของแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่นักทฤษฎีองค์กร นำมาเป็นพื้นฐานความคิดของวัฒนธรรมองค์กร ปลายศตวรรษที่ 19 Sir Edward B. Tyler เป็นนักมานุษยวิทยาคนแรกที่ใช้คำว่า “วัฒนธรรม” และนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ในหนังสือ Primitive Culture ซึ่ง Tyler นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่า “เป็นผลรวมอันซับซ้อน (Complex Whole) อันประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ อันเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร” Robbins (2001) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร ว่าหมายถึง ระบบที่มีความเข้าใจและมีการให้ความหมายร่วมกัน (Share Meaning) เป็นการวิเคราะห์ที่ใกล้ชิดกว่าของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ ระบบของการ

มีความเข้าใจร่วมกันนี้คือ กลุ่มลักษณะเฉพาะที่องค์การนั้นๆให้ความสำคัญในแนวทางประพฤติกปฏิบัติ และแนวทางการกระทำ เช่น การคิดริเริ่ม จะส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มได้มากแค่ไหน การเสี่ยงจะส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน การร่วมมือจะส่งเสริมให้ร่วมมือกันมากน้อยแค่ไหน การควบคุมจะมีการควบคุมมากน้อยแค่ไหน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากน้อยแค่ไหน การจัดการกับความขัดแย้งในงานจะจัดการอย่างไร การติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการแบบใด การสนใจในรายละเอียดหรือผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับคนหรืองานเป็นสำคัญ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากน้อยแค่ไหน และส่งเสริมการทำงานเชิงรุกมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น และวัฒนธรรมองค์การนั้นมีลักษณะเป็นชุดของคุณลักษณะเด่นที่องค์การเห็นคุณค่าหรือยอมรับว่าเป็นสิ่งดี ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ 1) การริเริ่มรายบุคคล (Individual Initiative) เป็นความอิสระที่แต่ละคนมีในงานที่รับผิดชอบ 2) ความอดทนเสี่ยงภัย (Risk Tolerance) เป็นระดับที่ทำให้เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ 3) ทิศทาง (Direction) คือ กำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 4) บูรณาการ (Integration) เป็นการประสานงาน ประสานความคิด ให้เกิดความหลากหลาย และมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) การสนับสนุนการบริหาร (Management Support) ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารกับบุคลากร เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือ ทั้งปัจจัยในการทำงานและแนวทางในการทำงาน 6) การควบคุม (Control) การกำหนดกฎระเบียบ ในการควบคุมพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับวินัยในการทำงาน 7) ความกระจ่าง (Identifying) บุคลากรทุกคนที่เข้าสู่องค์การ จะต้องเข้าใจในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานขององค์การ 8) ระบบรางวัล (Reward System) บุคลากรที่ได้รับรางวัล จะต้องยึดพื้นฐานที่เกณฑ์การปฏิบัติงาน 9) ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ทุกคนในองค์การจะต้องอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย โดยปฏิบัติด้วยความบริสุทธิ์ใจ แต่จะสิ้นสุดเมื่อได้ร่วมกันตัดสินใจแล้ว 10) แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) การติดต่อสื่อสารในองค์การถูกจำกัดไว้ตามสายบังคับบัญชาที่เป็นทางการ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์การจะครอบคลุมการประพฤติกปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การ ค่านิยม หลักความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา แนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์การที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์การนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์การนั้นๆ ด้วย

นอกจากนี้ Kluckhohn (1951 อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2551) ได้ระบุลักษณะของวัฒนธรรมไว้ 8 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้ได้ 2) วัฒนธรรมมีกำเนิดจากองค์ประกอบชีววิทยา สภาพแวดล้อม จิตวิทยา และประวัติศาสตร์ของมนุษย์ 3) วัฒนธรรมมีโครงสร้างและรูปแบบ 4) วัฒนธรรมแบ่งได้เป็นส่วนและเป็นเรื่องๆ ไป 5) วัฒนธรรมไม่คงที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ มีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง 6) วัฒนธรรมมีความหลากหลาย แม้แต่ในคน



กลุ่มเดียวกัน 7) วัฒนธรรมแสดงออกถึงระเบียบ กฎต่างๆ ที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์วิเคราะห์ได้ 8) วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่บุคคลปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยรวมของตน และเป็นช่องทางให้บุคคลแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ หรืออีกแนวคิด คือ วัฒนธรรมสามารถอธิบายได้ว่าเป็นระบบที่สร้างขึ้นในอดีต แสดงถึงรูปแบบของความเป็นอยู่ ซึ่งมักจะยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่ม ในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง หรืออาจให้คำจำกัดได้ว่าเป็นความคิด ความรู้ และความหมายที่คนมีร่วมกันเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ถ่ายทอดทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้คนเข้าในกลุ่ม ในชุมชน และสภาพวัฒนธรรมเป็นระบบเครือข่ายทางสังคม

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่า การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้ 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์การ สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้กันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อ และการกระทำ 2) กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อ และสื่อความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) กลุ่มของพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย ซึ่งจากความหมายของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา และสรุปมาข้างต้นนั้นสามารถเชื่อมโยงจากความหมายต่างๆ ได้ว่า หากพิจารณาจริงๆ แล้ว วัฒนธรรมหนึ่งๆ นั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นในองค์การหนึ่งๆ ได้ตลอดเวลาซึ่งอาจจะใช้เวลานานหรือไม่นานก็ได้ เนื่องจากองค์การทุกองค์การ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีโครงสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกกำหนดบทบาท และหน้าที่ของคนในองค์การนั้น และเมื่อองค์การ มีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นระบบแล้ว สมาชิกในองค์การ ย่อมมีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขต ในด้านความเชื่อต่างๆ จึงเป็นจุดกำเนิดของวัฒนธรรมๆ หนึ่ง หรือหลายๆ วัฒนธรรมที่ใช้ในการกำหนดพฤติกรรมของกลุ่มคนในองค์การนั้นๆ หากองค์การนั้นๆ ดำรงอยู่ต่อไป วัฒนธรรมนั้นก็จะขยายฝังตัวแน่นในองค์การนั้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์การนั้นมีการสลายไปวัฒนธรรมนั้นๆ ก็จะสลายไปตามองค์การนั้นเช่นกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงมีคุณค่าเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นตัวกำหนดให้คนในองค์การมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน และนำไปสู่ความเป็นองค์การที่เข้มแข็งต่อไป

### องค์ประกอบขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้น นอกจากจะต้องศึกษาองค์ประกอบทางวัฒนธรรมแล้ว การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การ ซึ่งเป็นแหล่งรวมวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบต่างๆ ขององค์การและวัฒนธรรมองค์การนั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### องค์ประกอบขององค์การ

Pendlebury, Grouard, and Meston (1999 อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2551) ได้อธิบายองค์ประกอบขององค์การ ว่า มีองค์ประกอบเช่นเดียวกับมนุษย์ กล่าวคือ องค์ประกอบทางกายภาพเปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์และองค์ประกอบทางจิตวิทยาเปรียบเสมือนจิตใจหรือจิตวิญญาณของมนุษย์องค์ประกอบทางกายภาพขององค์การ รวมขึ้นมาเป็น โครงสร้างขององค์การ ซึ่งมองเห็นได้สัมผัสได้ ได้แก่ ความต้องการ ตลาด ผลผลิต โครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลข่าวสาร ขั้นตอนการดำเนินงานและระบบควบคุมบังคับบัญชาขององค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ โครงสร้างและระบบองค์การ สำหรับองค์ประกอบทางจิตวิทยาขององค์การนั้น คือ ส่วนที่ทำให้องค์การดำเนินภารกิจต่อไปได้ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ค่านิยมร่วมกัน ความสัมพันธ์ วิธีการคิด และวิธีการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว สามารถจัดกลุ่ม เพื่อช่วยในการให้คำนิยามและอธิบายธรรมชาติขององค์การได้โดยใช้กรอบ 5 ประการ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบวัฒนธรรม และรูปแบบ การบริหารจัดการ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไป ตามบทบาทที่ต่างกันในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรมขององค์การ วัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ กลยุทธ์เป็นตัวชี้ความสำเร็จขององค์การและเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การกับตัวองค์การเอง ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นตัวก่อให้เกิดการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ต้องพึ่งพาความสามารถขององค์การมาก ในการไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางข้างหน้า ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง

2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การที่มีการจัดระเบียบเป็นส่วนๆ มีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ขององค์การ บอกให้สมาชิกทราบถึงสถานภาพบทบาท อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์การทั้งหมด ในแง่การดำเนินงานขององค์การ โครงสร้างเป็นสิ่งที่สำคัญและไม่สำคัญในเวลาเดียวกัน ที่สำคัญเพราะว่าเป็นกรอบให้สมาชิกแต่ละคน ทำงานประจำในแต่ละวัน

ได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในทางตรงข้าม อาจทำให้ยุ่งยาก และเป็นต้นตอของความไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ในส่วนที่ว่าโครงสร้างไม่สำคัญนั้น ก็เพราะว่า กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับโครงสร้างเพียงบางส่วนเท่านั้น ประสบการณ์ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่ม และการรู้จักบุคคลที่เราเกี่ยวข้องด้วยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ล้วนมีความสำคัญมากกว่าความสามารถในการบรรยายตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง การปรับโครงสร้างขององค์กรนั้นไม่ควรทำบ่อยนัก เพราะจะทำให้องค์กรไม่มั่นคง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรควรจะทำให้ภารกิจขององค์กรดำเนินไปอย่างง่ายขึ้น และเพื่อก่อให้เกิดความสม่ำเสมอในเรื่องกลยุทธ์ วัฒนธรรม และวิธีการบริหารจัดการ

3) ระบบ (System) เป็นตัวควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโครงสร้าง เป็นต้นว่าข้อมูล วัตถุดิบ ผลผลิต การเงิน ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจ และลักษณะที่คล่องตัวขององค์กร ระบบเกี่ยวข้องกับกิจกรรมส่วนใหญ่ขององค์กร องค์กรจะใช้พลังจำนวนมากในการทำให้ระบบบังเกิดผล ระบบนั้นมีความสำคัญทั้งด้านที่เป็นทางการและมองเห็นชัดเจน กับด้านที่ไม่เป็นทางการและที่เป็นปรนัย เช่น การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ระบบมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อระบบโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม ความหลากหลาย และความแตกต่างของระบบในองค์กรนั้น ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนต่างๆ ที่มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ดังนั้นจึงต้องพิจารณาธรรมชาติของระบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งเน้นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงระบบเพราะระบบมีบทบาทที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางระบบสายงาน อันเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4) วัฒนธรรม (Culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมที่สมาชิกร่วมกันและแสดงออกทางพฤติกรรมนิสัย และพิธีต่างๆ วัฒนธรรมมีความหลากหลาย แต่ประกอบด้วยค่านิยมพื้นฐานขององค์กร รูปแบบที่สมาชิกคบหาสมาคมกัน สถานภาพของลูกจ้างและการปฏิบัติที่พวกเขาได้รับรวมถึงความสำคัญที่มีต่อหน้าที่ที่แตกต่างกันขององค์กร วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในช่วงที่องค์กรดำเนินกิจกรรม ความเร็วในการตอบสนองขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเป็นปัญหาแต่มีความสำคัญ เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากทุกๆ มิติของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมิติเหล่านี้ ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมพัฒนาอย่างช้าๆ จึงมีความมั่นคงและยืดหยุ่นมากที่สุด วิธีการหนึ่งของการใช้วัฒนธรรมเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงสะดวกขึ้น และเร่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น คือ ต้องเปลี่ยนค่านิยมร่วมขององค์กร ต้องตระหนักว่าวัฒนธรรมนั้นเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตาม

คำสั่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าลึก อาจจะใช้เวลาหลายปี ดังนั้นจึงต้องฝึใจในระยะเริ่มแรก และทำให้ขั้นตอนแรกนี้เป็นส่วนซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกเริ่ม 5) รูปแบบการบริหารจัดการ (Management Style) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

ในจิตวิญญาณขององค์การ มีความสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลิกลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงขององค์การความเอาใจใส่และวิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการปฏิบัติและการพัฒนาองค์การ ความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารนั้นเป็นตัวอย่างของสมาชิกในองค์การ ทุกคนในองค์การจะเฝ้าดูว่าผู้บริหารประพฤติอย่างไร ทำอะไร และคิดอะไร ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ในทางทฤษฎี วิธีการดังกล่าว ควรเป็นวิธีที่ง่ายในการกระตุ้น และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรจะเข้าใจในความจำเป็น ในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการตนเองให้เข้ากับเป้าหมายที่วางไว้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่ได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการจึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง ประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ประการขององค์การนั้น มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและต่างก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์ประกอบนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกันและมีบทบาทที่แตกต่างกันในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ดังนั้นการศึกษาถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่จะ ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การสู่ความมีประสิทธิภาพต่อไป

### ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมโรงเรียน

ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จจำเป็นต้องเรียนรู้ และตรวจสอบสภาพแวดล้อมในอดีตขององค์การ เพราะสามารถให้มุมมองที่กว้างไกลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนแก่ผู้บริหาร และผู้นำระดับอื่น ๆ ให้มีกรอบความคิดที่กว้างขึ้นต่อการเข้าใจถึงปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนที่เกิดขึ้น ในโรงเรียน ความเข้าใจลึกซึ้งถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนมีมากเพียงไร ก็ยิ่งช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนเจตคติที่จำเป็นในการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การในวงการศึกษามาจากวัฒนธรรมองค์การของบริษัทภาคธุรกิจ ซึ่งใช้เป็นเครื่องกำหนดทิศทางเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เข้มแข็งและมี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย Terrence E. Deal และ Kent D. Peterson (2000 อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2551) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมของโรงเรียนว่า หมายถึง กรอบของค่านิยม ความเชื่อและประเพณีต่าง ๆ ซึ่งฝังรากลึก และผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่องมาตลอดอายุของโรงเรียน ส่วน Paul E. Heckman (1993) เชื่อว่าวัฒนธรรมโรงเรียนหมายถึง ความเชื่อที่ครู นักเรียน และผู้บริหารยึดถือร่วมกัน จะเห็นว่านิยามนี้ค่อนข้างกว้างมากกว่างานสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เน้นที่การมีค่านิยมหลักที่จำเป็นต่อการสอนของครูและมีอิทธิพลต่อการนึกคิดของนักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงสรุปโดยรวมได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง การถ่ายทอดความหมายที่สืบทอดสืบมาเกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งอยู่ในรูปของปทัสถาน (Norms) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) งานเฉลิมฉลอง (Ceremonies) พิธีกรรม (Rituals) ประเพณี (Traditions) และตำนานเรื่องเล่า (Myths) ที่สมาชิกของโรงเรียนยึดถือต่างกัน โดยระบบที่สื่อความหมายดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความคิดและการปฏิบัติของคนที่อยู่ในโรงเรียน

### ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of Corporate Cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกัน ก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือ เน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่

ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

### 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

### 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

### 3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมี

บรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตาม คำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ใน สหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของ พนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้ อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัท ดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัว พร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

#### 4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการ ดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลก ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะ แวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมี ความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบ โดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

#### ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

นักวิจัยได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน มีหลักฐานยืนยันว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีและเข้มแข็ง มีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์และแรงจูงใจของ นักเรียน ทั้งยังก่อให้เกิดการเพิ่มผลงานและความพึงพอใจแก่ครูอีกด้วย กล่าวคือ งานวิจัยของ Leslie J. Fyans. Jr. และ Martin L. Machr (1990 อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ. 2551) ซึ่งศึกษาถึง องค์ประกอบ 5 ประการของวัฒนธรรมโรงเรียนได้แก่ ความท้าทายทางวิชาการ (Academic

Challenges) การเปรียบเทียบ ผลสัมฤทธิ์การเรียน (Comparative Achievement) การให้การยอมรับต่อผลสัมฤทธิ์ (Recognition for Achievement) ความเป็นชุมชนของโรงเรียน (School Community) และการรับรู้ถึงเป้าหมายของ โรงเรียน (Perception of School Goals) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างนักเรียน 16,310 คน ใน 820 โรงเรียนของสหรัฐ พบว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนเข้มแข็งใน 5 ประการดังกล่าว นักเรียนจะเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนสูงขึ้นอย่างชัดเจน

ส่วนงานวิจัยของ Jerry L. Thacker และ William D. McInemey (1992) เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยกำหนดองค์ประกอบ 5 ด้านที่เป็นวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ การระบุพันธกิจใหม่ (New Mission Statement) การกำหนดเป้าหมายที่ยึดผลลัพธ์จากตัวนักเรียน (Goals Based on Outcomes For students) การมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย (Curriculum Alignment Corresponding With Those Goals) การพัฒนาอาจารย์ (Staff Development) และ การจัดระดับการตัดสินใจ (Building Level Decision-making) พบว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนดังกล่าว สามารถลดจำนวนนักเรียนตกซ้ำชั้นลงได้ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ ผลวิจัยนี้ยังพบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่ระบุว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนด้านมีพันธกิจชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมและมีเป้าหมายโรงเรียนแน่นอน สามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้สูงขึ้น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับเจตคติในการทำงานของครู โดย Yin Cheong Cheng (1993 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2551) พบว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนเข้มแข็งจะเพิ่มแรงจูงใจของครูสูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะการมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีบรรยากาศของการมีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง การมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) และการมีความเป็นกันเอง (Intimacy) จะสามารถส่งผลต่อการเพิ่มผลงานและความพึงพอใจต่องานของครูสูงขึ้น

### บทบาทของผู้บริหารกับวัฒนธรรมโรงเรียน

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทั้งผู้บริหาร คณะครูและนักเรียน แสดงเป็นต้นแบบ (Model) ที่สะท้อนค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญของโรงเรียน การกระทำใด ๆ ของผู้บริหารมักอยู่ในสายตาและถูกตีความโดยคนอื่นว่า “นั่นคือเรื่องสำคัญ” ถ้าผู้บริหารแสดงกิริยาเอาใจใส่และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นก็มักสะท้อนและพัฒนาไปเป็นค่านิยมของโรงเรียน ในทางตรงข้ามถ้าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเห็นแก่ตัว ทำเพื่อผลประโยชน์ตนเองก็จะมีผลต่อพฤติกรรมคนอื่นและกลายเป็นค่านิยมของโรงเรียนได้เช่นกัน

นอกจากการทำตัวเป็นแบบอย่าง (Modeling) แล้ว Deal และ Peterson ยังเสนอแนะว่าผู้บริหารต้องมีหน้าที่ในการพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกคน โดยวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมาจากรากฐานประวัติของโรงเรียนในแง่ค่านิยม ความเชื่อที่ว่า โรงเรียนของเราควรเป็นอย่างไร จะจ้างครู



และบุคลากรที่สอดคล้องวิสัยทัศน์อย่างไร การกล้าเผชิญความขัดแย้งแทนการเลี่ยงความขัดแย้ง และรู้จักใช้วาทะการ การอุปมาอุปมัยเพื่อให้เห็นภาพวิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น ผู้บริหารต้องพยายามให้มีการทำงานแบบทีม ยึดเรื่องส่วนตัวเป็นประเด็นรองกว่าส่วนตัว ยอมรับข้อจำกัดว่าไม่อาจมีคำตอบที่ดีในทุกเรื่อง ทุกคนย่อมมีข้อจำกัด รู้จักเรียนรู้จากนักเรียน ครู และผู้อื่นให้ ความสำคัญแก่คนเหนือสิ่งอื่น เป็นต้น

ท้ายสุดที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้องทำนุบำรุงส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณี พิธีกรรมต่าง ๆ คำขวัญ เพลง สัญลักษณ์ ฯลฯ ที่เป็นวัฒนธรรมและเป็นความเชื่อของคนอื่นซึ่งจะ ส่งผลดีต่อโรงเรียนโดยส่วนรวม

โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมโรงเรียน ไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้ง บุคลากรในโรงเรียนและในชุมชน พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมของโรงเรียน ให้เป็นไปในทิศทาง ที่ต้องการร่วมกัน ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ ที่จะมุ่งเน้นสู่การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดขึ้นใน โรงเรียน เริ่มต้นดำเนินการ ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบ สรรหาและฝึกอบรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ ยั่งยืน ผู้บริหารมีบทบาทในการนำสู่การสร้าง การเปลี่ยนแปลง การปรับตัว รวมทั้งกำหนด ทิศทางและรูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียน ร่วมกับองค์ประกอบอื่นๆ ในโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล ความต้องการและกำหนดนโยบายการจัด การศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนและครูเปิดใจกว้าง รับฟังข้อคิดเห็นจากชุมชน โรงเรียนมี เครือข่ายความร่วมมือกับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในชุมชน โรงเรียนมี อิสรเสรีและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา ที่สนองต่อความต้องการและความคาดหวังของ ชุมชน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การบริหารจัดการ ดังนี้ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่าง ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัย นำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน

ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

### 3.1 ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั้น มีผู้ให้คำนิยาม ไว้หลากหลายและได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลคล้ายกันว่า หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการ ให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความหมายของประสิทธิผล สามารถพิจารณาได้ 2 ระดับ ดังนี้

1. ประสิทธิผลระดับบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่วัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตึงาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ

2. ประสิทธิผลระดับองค์กร คือ เน้นผลงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว ดังนี้ การผลิต (Production) การผลิตได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตรงกับความต้องการขององค์กร ประสิทธิภาพ (Efficiency) อัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) ผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการพัฒนา (Development) องค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยสามารถ (Capacity) ขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542, หน้า 504) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 107) อธิบายความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารงานหรือการจัดการ ว่าประสบความสำเร็จเพียงใด ประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หมายถึงความสำเร็จ ของการปฏิบัติที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ประสิทธิผลจึงหมายถึง ผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องสนองตอบ หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประสิทธิผล หมายถึง การทำกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้าง ผลงานได้ สอดรับกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งในส่วนของผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิด ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ตรงตาม

ความคาดหวัง ที่กำหนดล่วงหน้าไว้มากน้อยเพียงใด การมีประสิทธิผลจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นกระบวนการ วัดผลงานที่เน้นด้านปัจจัยนำออก (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545. หน้า 18)

Barnard (อ้างถึงใน ชวลิต หมิ่นนุช. 2535. หน้า 38) เห็นว่าการปฏิบัติงานในองค์กร แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ควรปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเรียกว่าประสิทธิผล (Effectiveness) และการปฏิบัติงานที่ถือเอาความพึงพอใจของบุคคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นเครื่องจักร ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) แนวคิดของบาร์นาร์ด นำมาซึ่ง แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในองค์กร

อรุณ รักธรรม (2532, หน้า 249) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานที่นำพา องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องมีสุขภาพ สมบูรณ์ คือ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์กร สมาชิกทุกคนขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้คล่องได้เสมอ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวางคุมความขัดแย้ง มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้น สมาชิกขององค์กรทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างเร็ว เพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์จนกระทั่งวิกฤติการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก ความสำนึกในด้านระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่แต่เมื่อเทียบ อัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีอยู่สูงมากกว่าเรื่องใดเก่าล้ำสมัย จะได้รับการพิจารณาและยกเลิกในที่สุด ส่วนลักษณะขององค์กรที่ไม่มีประสิทธิผล คือ การอุทิศจิตใจของบุคลากรให้กับวัตถุประสงค์ของ องค์กรมีเพียงเล็กน้อย ยกเว้นแต่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง บุคลากรที่ทำงานและมองเห็นข้อผิดพลาด ปัญหาต่าง ๆ มักจะเก็บงำไว้ไม่นำ เรื่องนั้นไปพูดกับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงพยายามวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารมีความรู้สึกโดดเดี่ยวในการพยายามให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี บางครั้งระเบียบต่าง ๆ นโยบายและขบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ได้รับการปฏิบัติตามที่ตั้งความมุ่งหมาย ขาดความร่วมมือ บุคคลที่ทำงานไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไม่ยอมรับประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน การใช้ข่าวสารสะท้อนกลับถูกหลีกเลี่ยงหรือขาด การประเมินผล สัมพันธ์ภาพโดยทั่วๆ ไป เกิดขึ้นโดยไม่จริงจังซึ่งกันและกัน ถูกปิดบัง ซ่อนเร้น และมีอยู่ทั่ว ๆ ไปในที่ทำงาน นักบริหารเป็นแบบบิดาที่อยู่ในกรอบของประเพณี เครื่องครัด ไร้อัดค้ำไม่ได้ นักบริหารลงมาควบคุมเรื่องเล็กๆ น้อยๆ อย่างเฉียบขาด เครื่องครัด และ ใช้ดุลยพินิจกับเรื่องเหล่านี้มากเกินไปตามกฎเกณฑ์ของโครงสร้างในองค์กรดังกล่าว ทำเท่าที่สั่ง ลักษณะของ

องค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามี ลักษณะและเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบที่เคร่งครัด ขาดอิสระเกินไปซึ่งมีผลต่อประสิทธิผล ขององค์การได้เช่นกัน

### 3.2 ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งต่อศาสตร์การบริหารและผลการดำเนินงานขององค์การเพราะเป็นตัวบ่งชี้ หรือตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด องค์การจะอยู่รอด และมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ กรอบทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง และแนวทางที่มุ่งศึกษาวิจัย แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ (Goals Attainment) และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร (Quality of Work Life) ดังมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้หลากหลาย ดังนี้

ภรณ์ กীরดีบุตร มหานนท์ (2529, หน้า 2) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ในมุมมอง เรื่องประสิทธิผลนักเศรษฐศาสตร์ ได้มองความหมายขององค์การเป็นเรื่อง เกี่ยวกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment) นักวิทยาศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในแง่ของผลผลิตใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปของประสิทธิภาพ หรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ แต่นักสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ กลับให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นการเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่าประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงาน ที่องค์การพึงประสงค์ หรือ หมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่าประสิทธิผลของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกตลอดจนให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลของทั้งระบบ

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้

ความสามารถและประสบการณ์ ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 9-10) กล่าวว่า ผู้บริหารต่างก็มุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จในการจัดการให้เกิดขึ้น 2 ทาง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จของกิจการ สำหรับคำว่า ประสิทธิภาพ คือ การสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป หรือพูดง่ายๆ คือ การวัดอัตราส่วนของรายได้ต่อรายจ่ายนั่นเอง แต่คำว่าประสิทธิผล คือ เป็นเพียงการวัดว่ากิจการสามารถทำได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเปล่า แต่จะไม่มีกรณีสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ได้ใช้ไปว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miske, 2001, pp. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนที่ดี และได้สรุปว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการคือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ดังนั้น อาจกล่าวโดยภาพรวมได้ว่า ประสิทธิผลองค์กรนั้นก็คือ ความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง ส่วนองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้น หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งใจไว้ ดังนั้น ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์กรในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย

การมีประสิทธิผลขององค์กรนั้น จะต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนจึงจะบอกได้ว่าองค์กรใดมีประสิทธิผลหรือองค์กรใดไม่มีประสิทธิผล หรือในอีกมุมมองหนึ่งของการเปรียบเทียบเพื่อพิจารณาว่าองค์กรหนึ่งมีประสิทธิผลมากกว่าอีกองค์กรหนึ่งมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ตัวเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กรจึงเข้ามามีบทบาทความสำคัญในเรื่องนี้อย่างชัดเจน

จากแนวความคิดและความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผล สรุปได้ว่าประสิทธิผลสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาเพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่แท้จริงที่บูรณาการผสมผสานคงสภาพขององค์กรให้เกิดความพึงพอใจและผลสำเร็จของการทำงานให้องค์การหรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ

### 3.3 ตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กร

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 186-187) ได้สรุปว่าปัจจุบันตัวเกณฑ์ที่ใช้วิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลขององค์กรมีอยู่ด้วยกันหลายตัว ซึ่งสามารถแจกแจงได้เป็น 30 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้ ประสิทธิภาพรวม (Overall Effective) ผลผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) กำไร (Profit) คุณภาพ (Quality) อุบัติเหตุที่เกิด (Accidents) การเติบโต (Growth) การขาดงาน (Absenteeism) การลาออกจากการงาน (Turn Over) ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) แรงจูงใจ (Motivation)ขวัญและกำลังใจ (Morale) การควบคุม (Control) ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict and Cohesion) ความคล่องตัวและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal-Setting) ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมาย (Goal Consensus) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (Internalized of Organizational Goals) การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนดไว้ (Role and Norm Congruence) ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial Interpersonal Skills) ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวกับงานองค์กร (Management Task Skills) การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Management and Communication) ความพร้อมในทางต่าง ๆ ที่มีอยู่ (Readiness) การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment) ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ ภายนอก (Evaluation by External Entities) ความมั่นคง (Stability) คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (Value of Human Resources) การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation and Shared Influence) ความตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development Emphasis) และการมุ่งความสำเร็จ (Achievement Emphasis)

นอกจากตัวเกณฑ์ที่กล่าวมาที่เราใช้เป็นมาตรวัดในการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่แล้ว การที่องค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องอาศัยปัจจัยหรืออิทธิพลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรอีกด้วย

### 3.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร

Steers (2005, pp. 8) ได้อธิบายถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกออกตามลักษณะได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์กร 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยทั้งหมดนี้สามารถอธิบายได้พอสังเขปดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย เรื่องของโครงสร้างองค์กร (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) โดยโครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของ

ทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ โดยมีสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน ซึ่งโครงสร้างมีองค์ประกอบในเรื่องต่าง ๆ อาทิ เช่น การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ขนาดขององค์การ (Organization size) และขนาดของหน่วยงาน (Work-Unit size) ในส่วนเทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติการ (Operations) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และความรู้ (Knowledge)

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การเอง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะมีความสลับซับซ้อน และความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบไปด้วย การไล่หาความสำเร็จ การให้ความสำคัญต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลควบคู่กับการลงโทษ ความมั่นคงคู่กับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง รวมทั้งเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญด้วย

3. ลักษณะของบุคคลในองค์การ (Employee Characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Attachment) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยความผูกพันเป็นเรื่องของการที่องค์การสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามาทำงาน สามารถรักษาคนเดิมไว้และการทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ ส่วนผลการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องของแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่าง ๆ และบทบาทที่ชัดเจนของพนักงานในองค์การ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้พวกเขาเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนให้องค์การวิ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) ในส่วนนี้ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการปรับตัวขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์การอยู่ตลอดเวลา

สภาพแวดล้อมในการทำงานของครูจะดีหรือไม่นั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วน สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานงานให้การทำงานของครูเป็นไป อย่างราบรื่น รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในการพิจารณา สภาพแวดล้อมการทำงานของครูว่าดีหรือไม่นั้น อาจพิจารณาได้หลายประเด็น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการได้รับการ สนับสนุนทางสังคมของครูเป็นต้น เพราะการที่ผู้บริหารสามารถ

สร้างความสามัคคี ให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา และให้การสนับสนุนทางสังคมแก่ครูที่เหมาะสม ย่อมทำให้ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีสามารถอยู่ร่วมกันได้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งย่อมส่งผลไปถึงประสิทธิผลของโรงเรียน

จากข้อคิดของนักวิชาการหลายท่าน ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานใน องค์การจะต้องประกอบไปด้วย การร่วมมือ การเรียนรู้ การร่วมใจกัน ตัดสินใจ แก้ปัญหา การ ยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนแนวปฏิบัติและความรู้สึก ที่ดีในการเป็นเจ้าขององค์การ การ ให้การสนับสนุนและผูกพันกับทุกคนในองค์การ และบุคคล

จากลักษณะการให้ความหมายข้างต้นเป็นความหมายของประสิทธิผลในแง่ของการบรรลุ เป้าหมาย โดยทั่ว ๆ ไปขององค์การในด้านประสิทธิผลของโรงเรียน มีนักวิชาการให้ความหมาย ของประสิทธิผลที่แตกต่างดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. . 373) ได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียน พิจารณาได้จาก ตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและ การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้ เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวม

### 3.5 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลที่ดำเนินการอย่างมีหลักการและอยู่บนพื้นฐานของ ทฤษฎีที่ เชื่อถือได้จะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทั้งระบบเพื่อพัฒนา ปรับปรุง ดังที่ รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 164) กล่าวว่า องค์การจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมี ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ปราศจากการ ประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์การเป็นอย่างไร ดังนั้นการ ประเมินประสิทธิผลขององค์การจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ความสำเร็จเป็นแนวทางใน การประเมิน (ภรณ์ กীরติบุตร มหานนท์, 2529, หน้า 185-187) แนวทางดังกล่าวมี 3 แนวทางด้วยกัน คือ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็น การพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายของ องค์การหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งแนวคิดนี้



สอดคล้องกับแนวคิดของ คาเมรอน (Cameron, 1982; อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2001, p. 378) ที่เห็นว่า การวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยอาศัยการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวยังมีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพราะเป้าหมายส่วนใหญ่มักเน้นที่เป้าหมายของผู้บริหารมากกว่าครูหรือผู้ปกครอง ทั้งนี้ บางโรงเรียนอาจมีหลายเป้าหมายอาจเกิดความขัดแย้งได้<sup>2)</sup> การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)<sup>3)</sup> การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลัก ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

#### **แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The goal optimization app. roach)**

การประเมินประสิทธิผลขององค์กร มุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายนั้นจะต้องมีความชัดเจน มีความแตกต่างกันไป โดยรูปแบบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรมีหลายรูปแบบ สิ่งสำคัญคือการบรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จขององค์กรมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถกระทำได้ หรือเป็นเป้าหมายที่เป็นจริงสามารถวัดได้ ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ

การใช้แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่มุ่งถึงการบรรลุเป้าหมายนั้น มีประโยชน์หลายประการคือ ประการที่หนึ่ง ทำให้ทราบว่า การที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร หรือจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้ ประการที่สอง องค์กรที่แตกต่างกันย่อมจะมีเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร รู้วิธีการจูงใจคนให้เกิดความรักองค์กร และมีความพึงพอใจในการทำงาน ทুমเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์กรทราบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือเทคโนโลยี ประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Steers (2005) อธิบายถึงเป้าหมายขององค์กรไว้ 3 ประเภทคือ 1) เป้าหมายที่เป็นทางการ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติและภารกิจขององค์กร มีลักษณะเป็นนามธรรมวัดได้ยาก 2) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายที่

แสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินงานขององค์กร เป้าหมายประเภทนี้อาจจะประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงหรือไม่ประกาศก็ได้ ในความเป็นจริงการบริหารจัดการก็เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เป็นทางการ 3) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่มีเกณฑ์ในการวัด ซึ่งในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ หรือดัชนีชี้วัด เพื่อให้สามารถระบุได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

### วิธีการเชิงระบบ (A systems Perspective)

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามรูปแบบนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีระบบเปิดมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

Steers (2001) ได้กำหนดองค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ประการ คือ

#### 1. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics)

1.1 โครงสร้างองค์กร (Structure) ได้แก่ การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความชำนาญพิเศษ (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ขนาดขององค์กร (Organization Size) ขนาดของหน่วยงาน (Work – unit size)

1.2 เทคโนโลยี (technology) ได้แก่ การปฏิบัติการ (Operations) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ความรู้ (Knowledge)

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental) ดังนี้ ความสลับซับซ้อนความมั่นคงความไม่แน่นอน 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental) เป็นบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ แนวโน้มของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน การให้รางวัล และการลงโทษ ความมั่นคง กับความเสี่ยง การเปิดเผย กับการปกปิดหรือการปกป้อง

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Employee Environmental) ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร (Attachment) ดังนี้ ความสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามาในองค์กร การรักษาคณไว้ขององค์กร การทำให้เกิดความผูกพัน หรือความผูกมัดใจ 2) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ดังนี้ แรงจูงใจ, เป้าหมาย และความต้องการ ความสามารถต่าง ๆ ความชัดเจนของบทบาท

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจาก ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) การบรรลุ

เป้าหมาย (Achievement) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และความสนใจในชีวิต (Central Life Interests)

### 3.6 วิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

นักวิชาการได้พยายามหาวิธีประเมินประสิทธิผลองค์กรซึ่งแยกเป็นแนวทางใหญ่ ๆ ได้ 3 แนวทาง คือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่า บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ แนวคิดนี้ได้รับการพิจารณาว่ายังมีข้อบกพร่องบางประการ เช่น ถ้าองค์กรมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้วัดยาก ว่าเป้าหมายใดได้รับความสำคัญมากกว่าเป้าหมายอื่นมากน้อยเพียงใด เป้าหมายบางประการวัดยาก

2. การประเมินประสิทธิผลองค์กรในแง่ระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กร ในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งเน้นที่ตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต แนวความคิดนี้ ประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในรูปของการแข่งขัน องค์กรใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่าองค์กรนั้นก็จะมี ประสิทธิภาพมากกว่า

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์มาวัดประสิทธิผลองค์กร ซึ่งผู้ให้แนวคิดการประเมินผลโดยวิธีนี้ ได้แก่

3.1 วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal- Attainment Approach) มีหลักการว่า องค์กรทุกองค์กรมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นการวัดจุดมุ่งหมายจึงเป็นแนวทางสำหรับการวัดประสิทธิผลมากที่สุด

3.2 วิธีการวัดประสิทธิผลเชิงระบบ วิธีนี้มีแนวคิดว่าองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ การพิจารณาเชิงระบบที่สมบูรณ์ ต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach) โดยองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของส่วน ต่าง ๆ ที่อยู่ ในสภาพแวดล้อมและสามารถอยู่รอดได้ โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่าง ๆ เหล่านี้

3.4 วิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing Values Approach) เป็นการถือเอาคุณค่า ความนิยมเป็นศูนย์กลางการประเมิน โดยมีข้อสมมติฐานว่าคุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะ สอดคล้องกันไปในทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

### เกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กร

1. เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะสั้น ดังนี้ ผลผลิต (Production) มุ่งวัดที่ผลผลิตเบื้องต้นขององค์กร ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดการใช้ทรัพยากรที่ขาดแคลนขององค์กร และความพึงพอใจ (Satisfaction) วัดความพึงพอใจของสมาชิกและลูกค้า

2. เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะปานกลาง ดังนี้ การปรับตัว (Adaptiveness) วัดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนา (Development) วัดพันธะผูกพันขององค์กรที่มีต่อการขยายสมรรถนะและศักยภาพสำหรับการเจริญเติบโต

3. เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะยาว ดังนี้ การอยู่รอด (Survival) วัดความสามารถในการอยู่รอดและการคงไว้ซึ่งวิธีการสร้างความสมดุลที่เหมาะสม

### 3.7 ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 2001, pp. 373) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.7.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งหมายถึงปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครอง นักเรียน ประการหนึ่งได้แก่ สถานศึกษานั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีทั้งปริมาณ และคุณภาพสูงดังกล่าวนี้ จะได้แก่ สถานศึกษาในเมือง สถานศึกษาระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงสถานศึกษามีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถจัดซื้อ จัดจ้าง และเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดเพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิดควรพิจารณาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียนความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนา และความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความ

ต้องการอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพที่เกิดกับผู้เรียนนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้วยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข องค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่อาคารสถานที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหาร บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย ต่อการเรียนการสอนแล้วบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครู เป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลหากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หากแนวทางส่งเสริมและพัฒนางาน ทางวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูผู้บทบาทหน้าที่ของตนเองพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมโดยยึดกระบวนการ และผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความเจริญทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วเป็นที่เชื่อว่า โรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

### 3.7.2 ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก

ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็นท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้อัจฉลวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้วทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดจากผู้ได้รับการศึกษาระดับวันทั้ง 4 ด้านดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจมีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้น และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวมเห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคมให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วง

ด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจ และมีวินัยในตนเอง ออกกำลังกาย และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมตลอดจนสามารถดำเนินการ อบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### 3.7.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ในองค์กรต่าง ๆ จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” สถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมประกอบด้วยผู้บริหาร สถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการศึกษา องค์กรทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นสถานศึกษา จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานศึกษา ไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรม และสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่งต้องพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการ และวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้ หรือสอนหนังสือธรรมดาเพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

### 3.7.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

องค์กรต่าง ๆ หรือสถานศึกษาในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในสถานศึกษานั้น แต่ละสถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษาแต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตามในการทำงานของสถานศึกษาย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมายคือการมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบ

รองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเกิดความเรียบร้อยและกิจกรรมคือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอควร นับตั้งแต่ หลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นสภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอนรวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรจัดให้พอเพียงและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของผู้เรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้การปรับตัวบุคลิกภาพ ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฏระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งล้าสมัยไม่ทันกับสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการนั้นผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่นเรียบร้อยและเจริญก้าวหน้าผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดกฏระเบียบ โดยเคร่งครัด สิ่งใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์และเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานให้มีการยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ควรวางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเสมือนเป็นเพื่อนร่วมงานเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความ เป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายยอมก่อให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนได้

สรุปได้ว่า หากผู้บริหารขององค์การใดทำหน้าที่บริหารและจัดการในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และชัดเจนแล้วละก็ จะส่งผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ รวมทั้งตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์การเพื่อนำมาประเมินผลความสำเร็จขององค์การของตนที่ทำหน้าที่บริหารงานอยู่

## ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 4.1 ภูมิหลังของการศึกษา

การจัดการศึกษาของประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยโบราณเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันด้วยความเชื่อที่ว่าการศึกษาช่วยกำหนดทิศทางของชาติ เพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความพร้อมที่จะเป็นกำลังสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ความเป็นมาของการศึกษาไทยมีประวัติที่น่าสนใจแบ่งออกได้ 5 ช่วง ดังนี้ (วรภัทร ภูเจริญ, 2549, หน้า 75)

#### 1. การศึกษาของไทยสมัยโบราณ (พ.ศ. 1781 – พ.ศ. 2411)

(1) การศึกษาสมัยกรุงสุโขทัย (พ.ศ. 1781 – พ.ศ. 1921)

(2) การศึกษาสมัยกรุงศรีอยุธยา (พ.ศ. 1893 – พ.ศ. 2310)

(3) การศึกษาสมัยกรุงธนบุรีและกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น (พ.ศ. 2311 – พ.ศ.

2411)

#### 2. การศึกษาของไทยสมัยปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2412 – พ.ศ. 2474)

#### 3. การศึกษาของไทยสมัยการปกครองระบอบรัฐธรรมนูญระยะแรก (พ.ศ. 2475 – พ.ศ.

2491)

#### 4. การศึกษาไทยสมัยพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2492 พ.ศ. 2534)

#### 5. การศึกษาสมัยปัจจุบัน (พ.ศ. 2535 ปัจจุบัน)

การจัดการศึกษาของไทยมีวิวัฒนาการมาโดยตลอด อาจจะเป็นเพราะมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศทำให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ปัจจัยภายในเกิดจากความต้องการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญและทันสมัย ส่วนปัจจัยภายนอกเกิดจากกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกันทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันสมัย เพื่อความอยู่รอดและประเทศได้เกิดการพัฒนามาให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทำให้การจัดการศึกษาของไทยมีวิวัฒนาการเรื่อยมาซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมืองของชาติให้มั่นคงและเจริญก้าวหน้า

การศึกษาเป็นด้านที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นมาตั้งแต่ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงการปกครองสู่ ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญในปี พ.ศ. 2475 แผนการศึกษาแห่งชาติทั้งหลายได้เป็นแนวทางในยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาสำคัญทางการศึกษาและกำหนดเป้าหมายและอันดับความสำคัญทางการศึกษาในระดับชาติ เมื่อไม่นานมานี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2559 มีการขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปีตามลำดับ และมีการเน้นความสมดุลทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านเศรษฐกิจ การกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการการศึกษามีการนำ



ปฏิบัติโดยการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมในระดับชุมชน ในช่วงทศวรรษ 2523 – 2533 รัฐบาลไทยได้มุ่งขยายการประถมศึกษา ความพยายามเช่นนี้สะท้อนให้เห็นได้ในความสำเร็จในการจัดการศึกษาภาคบังคับระดับประถมศึกษาซึ่งครอบคลุมประชากรเกือบทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงรายได้ ท้องที่ หรือเพศ อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาเดียวกัน การเข้าเรียนในระดับมัธยมศึกษา กลับก้าวตามไม่ทันหลังจากนั้นความพยายามของรัฐบาลไทยในการขยายโอกาสการเข้าเรียนในระดับมัธยมศึกษาได้เพิ่มจำนวนนักเรียนมัธยมอย่างรวดเร็วในทศวรรษ พ.ศ. 2533 – 2543 ในปี 2540 ร้อยละ 70 ของแรงงานไทยทั้งหมดได้รับการศึกษาเพียงระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่าเท่านั้น ขณะที่ร้อยละ 17 ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และร้อยละ 8 ได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษา อย่างไรก็ตามการลงทุนในการมัธยมศึกษา

ในช่วงทศวรรษ พ.ศ. 2533 – 2543 ได้เริ่มเห็นผล จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2547 แรงงานที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับประถมศึกษามีถึงเกือบร้อยละ 40 ในขณะที่ผลสัมฤทธิ์เหล่านี้ได้ทำให้ประเทศไทยล้าหน้าประเทศส่วนใหญ่ในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียง ประเทศไทยยังคงตามหลังประเทศที่ได้ชื่อว่าเสือแห่งเอเชีย (ฮ่องกง สิงคโปร์ ไต้หวัน และ เกาหลีใต้) และกลุ่มประเทศองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (โออีซีดี) ในการทำให้ระบบการมัธยมศึกษาของไทยก้าวหน้าต่อไป จึงจำเป็นจะต้องมีการเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาสำคัญ เช่น โอกาสการเข้าเรียน ความเท่าเทียม คุณภาพ และประสิทธิภาพที่มีอยู่ในบริบทของไทยว่ามีบทบาทอย่างไร

#### 4.2 การเข้าเรียนและความเท่าเทียมในระดับมัธยมศึกษา

รัฐบาลไทยกำหนดเป้าหมายไว้ในรายงานเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษแห่งชาติ (National Millennium Development Goals Report) ฉบับแรกเพื่อบรรลุการศึกษาภาคบังคับระดับมัธยมศึกษาตอนต้นภายในปี 2549 และการศึกษาภาคบังคับระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในปี 2558 อัตราการเข้าเรียนสุทธิและเข้าเรียนจริงในระดับมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญใน 15 ปี ที่ผ่านมา ในปัจจุบัน เด็กเกือบทุกคนมีโอกาสเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษา ทั้งนี้เป็นผลมาจากความพยายามอย่างพร้อมเพรียงกันของรัฐบาลไทยในการแก้ไขปัญหาความไม่ยุติธรรมในการมีส่วนร่วมในการศึกษา

ความยุติธรรมในการเข้าเรียนมัศึกษามีการปรับปรุงดีขึ้น อัตราการมีส่วนร่วมในการมัธยมศึกษาแสดงให้เห็นว่าการเข้าเรียนของกลุ่มต่าง ๆ (ทั้งชายและหญิง ชุมชนเมืองและชนบท ภูมิภาค และกลุ่มสถานภาพทางเศรษฐกิจทุกกลุ่ม) ขยายตัวขึ้น อย่างไรก็ตาม ขณะที่ช่องว่างระหว่างชุมชนเมืองและชนบทลดน้อยลง ช่องว่างระหว่างชายและหญิงกลับขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และนักเรียนหญิงได้รับผลประโยชน์มากกว่านักเรียนชาย นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่สังเกตว่าอุปสรรคการเข้าเรียนมัธยมศึกษาอันเป็นผลมาจากรายได้ของครอบครัวยังคงเป็นประเด็นนำห่วงใยสำคัญใน

ประเทศไทย ยังมีข้อแตกต่างอย่างมากในจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาระหว่างกลุ่มประชากรที่ยากจนที่สุดและร่ำรวยที่สุด ถึงแม้ว่าข้อแตกต่างเหล่านี้มีการทำให้แคบลงมาตลอดก็ตาม ช่องว่างในการเข้าเรียนระหว่างกลุ่มประชากรที่ร่ำรวยที่สุดกับยากจนที่สุด (เมื่อแบ่งประชากรทั้งหมดเป็นห้ากลุ่ม) ในปี พ.ศ. 2537 เป็นร้อยละ 24 และ ลดลงมาเป็นร้อยละ 17 ในปี พ.ศ. 2545 ทำยที่สุดการเปรียบเทียบระหว่างประเทศแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยได้พัฒนาขึ้นมากในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ในปลายทศวรรษ 2523 - 2533 ประเทศไทยเริ่มต้นด้วยการเป็นประเทศหนึ่งที่มีอัตราจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นสุทธิต่ำที่สุดในภูมิภาค แต่ในทศวรรษต่อ ๆ มาประเทศไทยได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในอันดับสูง อันเป็นผลมาจากความพยายามอย่างพร้อมเพรียงของรัฐบาลไทยในการขยายโอกาสการเข้าเรียน

ถึงแม้ประเทศไทยจะประสบความสำเร็จหลายประการ แต่ยังมีสิ่งที่จะต้องทำอีกมาก ขณะนี้เด็กร้อยละ 98.6 ของเด็กทั่วประเทศคาดว่าจะจบชั้นประถมศึกษาในปี พ.ศ. 2545 ก็ตาม มีเด็กเพียงร้อยละ 85 ได้เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และร้อยละ 69 ได้เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การเข้าใจทั้งปัจจัยด้านอุปทานและอุปสงค์ในการได้รับการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อแก้ปัญหาช่องว่างการเข้าเรียนและความเท่าเทียมทางการศึกษาในประเทศไทย การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์แสดงให้เห็นว่าเหตุผลหลักในการกีดกันเด็กไม่ให้เข้าเรียนหรืออยู่ในโรงเรียนคือการขาดการสนับสนุนทางการเงิน ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาผลกระทบมากขึ้นแก่ครอบครัวยากจนซึ่งจะต้องมีส่วนแบ่งปันรายได้ครัวเรือนมากขึ้นหลังการจ่ายเป็นค่าอาหารและสิ่งจำเป็นพื้นฐานอื่น ต้นทุนค่าเสียโอกาสสำหรับรายได้ที่จะได้หากส่งบุตรหลานไปทำงานก็เพิ่มขึ้นสำหรับครอบครัวยากจนเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ ในขณะที่รัฐบาลไทยได้ตั้งปณิธานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแบบให้เปล่า 12 ปี ก็ตาม ค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ค่าเล่าเรียน เช่น ค่าธรรมเนียมห้องสมุด ค่าสอบ ค่าอาหาร และค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาโรงเรียนยังคงเป็นอุปสรรคทางการเงินที่สำคัญสำหรับครอบครัวยากจนจำนวนมาก ทั้ง ๆ ที่อัตราผลตอบแทนทางการศึกษาของประเทศไทยอยู่ในระดับสูง ครอบครัวยากจนจำนวนมากยังไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่ายโดยตรงหรือค่าเสียโอกาสในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระดับมัธยมศึกษา

ประเทศไทยมีการนำมาตรการทางนโยบายสำคัญหลายประการมาปฏิบัติเพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนมัธยมศึกษา มาตรการเหล่านี้ได้แก่กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา โครงการจักรยานยืมเรียนสำหรับนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งมีส่วนช่วยเพิ่มการเข้าเรียนมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามมาตรการเหล่านี้ยังไม่ได้สนองความต้องการของครอบครัวที่ยากจนมากซึ่งบุตรหลานของตนยังคงออกจากระบบการศึกษากลางคันอยู่ การมุ่งเป้าหมายไปที่กลุ่มนักเรียนด้อยโอกาสใน

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจะประกันอัตราการเรียนต่อจากระดับประถมศึกษาไประดับมัธยมศึกษาให้สูงขึ้นได้

#### 4.3 คุณภาพของการมัธยมศึกษาในประเทศไทย

ประเด็นสำคัญที่น่าเป็นห่วงในระบบการมัธยมศึกษาของประเทศไทยคือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ข้อสรุปสำคัญประการหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดจากการเทียบเคียงผลการเรียนของนักเรียนไทยในระดับนานาชาติ คือ ประเทศไทยมีคะแนนสูงกว่าประเทศอื่น ๆ ที่มีระดับรายได้คล้ายคลึงกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยทั่วไปแล้วประเทศไทยได้ประสบความสำเร็จในการให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันในระดับหนึ่ง และนักเรียนไทยโดยเฉลี่ยนอกจากจะทำคะแนนได้ดีเมื่อเทียบกับนักเรียนระดับเดียวกันในประเทศอื่นที่มีระดับรายได้คล้ายคลึงกันแล้ว การกระจายของความรู้ทั่วประเทศไทยยังค่อนข้างเป็นไปอย่างเท่าเทียม สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมมีส่วนเพียงเล็กน้อยในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในคะแนนผลสัมฤทธิ์โดยรวมของนักเรียน

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ผลลัพธ์ของโครงการประเมินนักเรียนระหว่างประเทศ (Programmed for International Student Assessment – PISA) และแนวโน้มในการศึกษาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระหว่างประเทศ (Trends in International Mathematics and Science Study – TIMSS) ชี้ว่าคะแนนของประเทศไทยอยู่ในขั้นเป็นที่พอใจเมื่อเทียบกับระดับรายได้ของประเทศและการกระจายความรู้มีความเท่าเทียมกันก็ตาม มันยังย้ำให้เห็นว่าประเทศไทยมีปัญหาเร่งด่วนในเรื่องคุณภาพของการศึกษาซึ่งต้องการความเอาใจใส่อย่างเร่งด่วนเช่นกัน จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่ามีนักเรียนไทยไม่กี่คนที่ทำคะแนนอยู่ในกลุ่มความสามารถระดับสูง ยิ่งไปกว่านั้นยังมีนักเรียนจำนวนมากทำคะแนนได้ในระดับต่ำกว่าระดับความสามารถที่ยอมรับได้ ประเทศไทยมีนักเรียนประมาณร้อยละ 40 ที่ทำคะแนนอยู่ที่ระดับหนึ่งหรือต่ำกว่าในโครงการประเมินนักเรียนระหว่างประเทศ (PISS) และนักเรียนมากกว่าร้อยละ 50 ทำคะแนนทางคณิตศาสตร์อยู่ในระดับหนึ่งหรือต่ำกว่าในโครงการประเมินเดียวกัน จึงเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันมากกับประเทศที่มีรายได้สูงซึ่งมีนักเรียนเพียงร้อยละ 10 ที่ทำคะแนนอยู่ที่ระดับพื้นฐานที่สุดหรือต่ำกว่าทั้งในด้านความสามารถทางภาษา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

ปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยที่อยู่ในระดับต่ำเป็นค่าสัมบูรณ์ จำเป็นต้องมึนโยบายในการเพิ่มการทำคะแนนโดยรวมของประชากรนักเรียนโดยทั่วไปคุณภาพของครูเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูอาจสามารถนำไปสู่การปรับปรุงจำนวนนักเรียนและการเรียนอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต นอกจากนี้ยังมีการขาดแคลนทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ในโรงเรียน

ไทย ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น การลงทุนในด้านทรัพยากรพื้นฐานในโรงเรียนให้มากขึ้นเพื่อจัดหาสื่อการเรียนจำเป็นให้ครูใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการเสริมเนื้อหาการเรียนสอน สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนไทยได้เป็นอย่างดี และส่งผลต่อผลลัพธ์สุดท้ายในการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น

#### 4.4 ประสิทธิภาพของระบบการศึกษาของไทย

รัฐบาลไทยจัดสรรงบประมาณกว่าหนึ่งในห้าของงบประมาณรวมของชาติให้กับการศึกษา ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 4 ถึง 5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ระดับการจัดสรรนี้ยังคงที่แม้ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2540 งบประมาณทางการศึกษามากกว่าสองในสามส่วนมีการจัดสรรให้กับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาได้รับงบประมาณเป็นสัดส่วนที่มากที่สุด ในปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลไทยได้จัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาประมาณร้อยละ 28 ของงบประมาณทางการศึกษาทั้งหมด หรือ ร้อยละ 1.13 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ต่ำกว่าประเทศที่มีภาคการมัธยมศึกษาที่เข้มแข็งใช้จ่ายกันโดยทั่วไป โดยเฉลี่ยแล้วประเทศที่มีรายได้ปานกลางขั้นต่ำจะจัดสรรงบประมาณร้อยละ 40 ของงบประมาณทางการศึกษาทั้งหมด หรือร้อยละ 1.86 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศให้กับระดับมัธยมศึกษา สิ่งที่น่าสนใจที่สุดคือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสำหรับการมัธยมศึกษาในประเทศไทยต่ำกว่าค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสำหรับการประถมศึกษา นอกจากการได้รับทรัพยากรที่จำกัดจากภาครัฐแล้ว การมัศึกษายังได้รับทรัพยากรจากภาคเอกชนในสัดส่วนสนับสนุนการศึกษาเพียงร้อยละ 0.06 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือเท่ากับร้อยละ 5 ของการเงินภาครัฐเท่านั้น

ส่วนการปกครองท้องถิ่นต้องพึ่งพาเงินอุดหนุนจากหน่วยงานกลางในการอุดหนุนการศึกษา รัฐบาลไทยมีการส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อปรับปรุงการมีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของในระดับท้องถิ่น การกระจายอำนาจยังครอบคลุมไปถึงการเพิ่มสัดส่วนของทรัพยากรของส่วนการปกครองท้องถิ่นที่ใช้จ่ายในด้านการศึกษา อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรจากส่วนการปกครองท้องถิ่นเป็นเพียงร้อยละ 20-30 ของค่าใช้จ่ายทางการศึกษาเท่านั้น

ในขณะที่การศึกษาได้รับงบประมาณเป็นสัดส่วนมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาคส่วนอื่น ๆ ยังเป็นที่ถกเถียงกันว่าทรัพยากรเหล่านั้นมีการกระจายอย่างเท่าเทียมและอย่างมีประสิทธิภาพ สุ่มกลุ่มคนที่มีรายได้แตกต่างกันหรือไม่ ประชากรยากจนที่สุดร้อยละ 40 ได้รับงบประมาณร้อยละ 56 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากรที่คำนึงถึงประชากรที่ยากจนก่อนกลุ่มอื่น อย่างไรก็ตาม การกระจายทรัพยากรสำหรับระดับการมัธยมศึกษาในประชากรกลุ่มรายได้

ทั้งห้ากลุ่มค่อนข้างเท่าเทียมกัน ในขณะที่งบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับการอุดมศึกษาเห็นได้ชัดเจนว่าตรงกันข้าม ประชากรกลุ่มที่ร่ำรวยที่สุดร้อยละ 20 ได้รับการจัดสรรทรัพยากรถึงร้อยละ 53 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

#### 4.5 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

มติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ควรสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัดจำนวน 18 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปดำเนินการรวมทั้งมาตรการระยะสั้นให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่ไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมติของสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้น ในการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษา และการบริหารงานบุคคล โดยมาตรการ ระยะสั้นดังกล่าว กำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ให้มีเครือข่ายการนิเทศ การมัธยมศึกษาและกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะสั้นและได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดศูนย์ประสานงาน การจัดการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาขึ้น และต่อมาสภาผู้แทนราษฎรได้ผ่านพรบ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) ลงวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ.2553 โดยให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และในวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ลงในราชกิจจานุเบกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต มีพันธกิจดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. สร้างความแข็งแกร่งให้แก่กลไกการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และการจัดการของสถานศึกษาที่จัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
3. ประสานหน่วยงาน องค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล

## เป้าประสงค์

เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และผู้สำเร็จมัธยมศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ

## โครงสร้าง ภารกิจงาน

มีภารกิจหลักในการสนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาการมัธยมศึกษา วิจัยและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายการพัฒนาประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนปลาย และประสานความร่วมมือกับองค์กร หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาระดับปฏิบัติการ และมีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากเป็นหน่วยที่นำเอานโยบาย หลักสูตร ไปทำการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการศึกษาการบริหาร โรงเรียนมีหัวข้อสำคัญ 3 ประเด็นคือ 1) หน้าที่การบริหาร 2) ภารกิจการบริหาร โรงเรียน และ 3) แนวทางการประเมินสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ดังนี้ จากความคิดเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ ได้จำแนกหน้าที่การบริหากแตกต่างกันไปแต่จะมีกิจกรรมย่อยๆ ที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ต่างสรุปหน้าที่การบริหารได้ 4 ด้าน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภาพปัจจุบันขององค์กรการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานรวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

4.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชา การกำหนดภารกิจขององค์กร การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

4.3 การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยการและการประสานงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมนำ ประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

4.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และแผนขององค์การ กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

#### 4.6 มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัศึกษาดำเนินตาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 ดังนี้

##### 1. งานแผนงานและประกันคุณภาพ

งานแผนงานและประกันคุณภาพประกอบด้วย 7 ภารกิจ 7 ตัวชี้วัด

การวางแผนหมายถึงการกำหนดความต้องการ วิธีการดำเนินการและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในอนาคต โดยใช้หลักวิชา เหตุผล มีข้อมูลประกอบ มีการนำเสนอปัญหาเพื่อจัดอุปสรรคที่จะเกิดกับ เป้าหมายข้างหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดกับใคร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่าง ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนจึงมีความสำคัญอย่าง ยิ่งเปรียบเสมือนกับ เข็มทิศ แผนที่เดินทางหรือพิมพ์เขียว (Blue Print) เป็นยานพาหนะที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ หากปราศจากการวางแผนที่ดีระบบก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวให้เข้ากับ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันได้ จึงมีคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จกว่า ครึ่ง (Well Begun is Halfdone)” หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การวางแผนที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในประการต่าง ๆ เช่น การทำงานของบุคลากรเกิดการ ประสานงานซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดทางการบริหาร ทั้ง คน เงิน วัสดุ และการจัดการช่วย ให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร สามารถระดมสรรพกำลังทรัพยากร (Mobilization of Resources) ได้ตาม ความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหาร สามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนของแผนได้อย่างชัดเจน(Plan Implementation) สามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อ เหตุการณ์ คุ่มค่าและลดความสูญเปล่า การวางแผนมีสาระสำคัญในการดำเนินการครอบคลุมภารกิจของ โรงเรียน ดังนี้ การวางแผนพัฒนาโรงเรียน การจัดองค์กร การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การ จัดระบบการประกันคุณภาพภายใน การคำนวณต้นทุนผลผลิตการควบคุมภายใน และการประเมินผล การดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ

##### 2. งานวิชาการ

งานวิชาการประกอบด้วย 7 ภารกิจ 28 ตัวชี้วัด

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 กำหนดไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันใน การรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บ

ค่าใช้จ่าย” และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 10 เช่นเดียวกัน และในหมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา ระบุไว้ใน มาตรา 22 ถึง มาตรา 30 ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน สรุปได้ว่าบทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลักตอบสนองต่อผู้เรียน โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการเรียนการสอน ต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เหมาะสมกับความสนใจความถนัดของผู้เรียน มุ่งเน้นประเมินพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติและพฤติกรรมการเรียน การเข้าร่วมกิจกรรม วัตถุประสงค์และประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับและรูปแบบการจัดการศึกษาหากเปรียบเทียบงานแผนงานเป็นสมองเป็นแผนที่ เป็นเข็มทิศของชีวิต งานวิชาการก็คือหัวใจของสถานศึกษา ที่มีความสัมพันธ์กับงานแผนอย่างแยกกันไม่ได้ การจะบริหารงานวิชาการให้ประสบผลสัมฤทธิ์ต้องตระหนักว่าหัวใจของการจัดการศึกษาคือผู้เรียน หากจะดูว่างานวิชาการ โรงเรียนใดเป็นอย่างไรดูได้จากนักเรียนในโรงเรียนนั้นๆ ขอบข่ายภารกิจงานวิชาการของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการการ วัตถุประสงค์และประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน การแนะแนวการศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

### 3. งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย 6 ภารกิจ 18 ตัวชี้วัด

กิจการนักเรียนเป็นอีกหนึ่งภาระงานที่สำคัญ สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อช่วยให้ครูเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาให้นักเรียน โดยผ่านกระบวนการวางแผน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติไทย เกิดการเรียนรู้ระบอบประชาธิปไตยผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน เทิดทูนและจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีจิตสาธารณะใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ปรับตัวมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน สามารถเลือกดำเนินชีวิต อย่างผู้มีภูมิรู้และมีภูมิธรรม ขอบข่ายภารกิจงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้ การวางแผนงานกิจการนักเรียน การบริหารกิจการนักเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน และการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน



#### 4. งานบุคคล

งานบุคคล ประกอบด้วย 3 ภารกิจ 7 ตัวชี้วัด

การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสัมฤทธิ์หรือไม่เพียงใด บุคคลซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ประเด็นหลักของการบริหารจัดการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร ไปข้างหน้าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาในกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี สถานศึกษาจึงต้องมีหน่วยงานดังกล่าวอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศงานบุคคล เป็นหน่วยสนับสนุนบุคลากรที่สำคัญในสถานศึกษา มีจุดประสงค์หลักของงานบุคคลเพื่อดูแลอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจ ดูแลการรักษาสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ของบุคลากร ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร เช่น จัดการจัดการประชุมนิเทศให้บุคลากรเพื่อให้ทราบภาระงานเมื่อเริ่มเข้าสู่องค์กร จัดทำเอกสารแนะแนวทางปฏิบัติงาน จัดการนิเทศภายในเพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดการประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขอบข่ายภารกิจงานบุคคลของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครู ลูกจ้าง และบุคลากรทางการศึกษา และการประเมินผลการดำเนินงานบุคคล

#### 5. งานธุรการ ประกอบด้วย 4 ภารกิจ 10 ตัวชี้วัด

งานธุรการเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญและจำเป็นหน่วยหนึ่งในสถานศึกษามีหน้าที่หลักๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลระเบียบและแนวปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การปฏิบัติงานด้านสารบรรณ การลงทะเบียนรับ-ส่งหนังสือ การโต้ตอบหนังสือราชการและหนังสือที่มีมาถึงสถานศึกษารวมถึงการจัดเก็บและทำลายหนังสือ ขอบข่ายงานธุรการของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้ การวางแผนงานธุรการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานสารบรรณ และการประเมินผลการดำเนินงานธุรการ

#### 6. งานการเงินและพัสดุ

งานการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย 4 ภารกิจ 12 ตัวชี้วัด

งานการเงินและพัสดุ เป็นหน่วยสนับสนุนที่สำคัญช่วยในการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถูกต้องตามระเบียบกฎแนวปฏิบัติ และมีหลักฐานครบถ้วนถูกต้อง คุ่มค่าประหยัดและเกิดประโยชน์ โปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล ภาระหน้าที่งานการเงินและพัสดุประกอบด้วย การบริหารการเงิน ตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การจัดทำและตรวจสอบเอกสารหลักฐานให้ถูกต้อง

เป็นปัจจุบันและเป็นไปตามแผน การประเมินความคุ้มค่า การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบและง่ายต่อการตรวจสอบ ขอบข่ายงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้ การบริหารการเงิน การบริหารการเงินและบัญชี การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์ และการประเมินผลการดำเนินงานการเงินและพัสดุ

#### 7. งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 11 ภารกิจ 22 ตัวชี้วัด

งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมงานบริการและงานอาคารสถานที่เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมงานต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ภาระงานเกี่ยวข้องกับ การวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมการจัดบรรยากาศทั้งภายในห้องเรียนและภายในโรงเรียนให้เกิดความร่มรื่น เป็นสัดส่วนสวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดดูแลบำรุงรักษา อาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องพิเศษ และห้องบริการต่าง ๆ ให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าตามเกณฑ์ปริมาณและตรงตามมาตรฐาน จัดให้มีเอกสารการใช้อาคาร และจัดทำประวัติการบำรุงรักษา และสรุปประเมินผลอย่างชัดเจน ขอบข่ายงานอาคารและสถานที่ของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้ การบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การบริการอาคารเรียน การบริการห้องเรียน การบริการห้องบริการ การบริการห้องพิเศษ การบริการอาคารประกอบ การให้บริการน้ำดื่ม การส่งเสริมสุขภาพอนามัย การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน และการประเมินผลการดำเนินงานบริการและอาคารสถานที่

#### 8. งานชุมชนและภาคีเครือข่าย

งานชุมชนภาคีและเครือข่าย ประกอบด้วย 5 ภารกิจ 7 ตัวชี้วัด

งานชุมชนและภาคีเครือข่ายมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันงานชุมชนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 58 “ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นๆ โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา”ภาคีเครือข่าย คือการจัดหรือเชื่อมโยงกลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน เรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของการเคารพในสิทธิของแต่ละคน เชื้อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การจัดภาคีเครือข่ายในสถานศึกษามีทั้งในส่วนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ในระเบียบ และข้อบังคับ และคณะกรรมการที่จัดตั้งให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการมูลนิธิคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมนักเรียนเก่า หรือสมาคมศิษย์เก่า หน้าที่สำคัญของหน่วยงานนี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จัดทำข้อมูล

พื้นฐานและสภาพแวดล้อมของชุมชนและภาคีเครือข่าย ให้บริการแก่ชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ประสานและขอรับการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากชุมชน รวมทั้งประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืนต่อไป ขอบข่ายงานชุมชนและภาคีเครือข่ายของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย

ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ของโรงเรียนมี 8 ด้านสรุปเป็นงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม มี 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริการทั่วไป ทั้งนี้การจัดการเรียนการสอนต้องยึดหลักการ บูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

#### 4.7 โรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 หน้า 4-5,147) ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินการรับนักเรียนปีการศึกษา 2552 ซึ่งมีการศึกษาโดยลำดับ ตั้งแต่การศึกษาข้อมูลจากการวิจัยเกี่ยวกับการรับข้อมูลย้อนหลัง 10 ปี เมื่อปีการศึกษา 2541 พบว่านักเรียนและผู้ปกครองมีค่านิยมต่อโรงเรียนชื่อดัง และงานวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการรับนักเรียน ม.1 และ ม.4 พบว่ามีปัญหาสำคัญคือการกระจุกตัวของผู้ต้องการเข้าโรงเรียนที่มีความนิยมสูงจนภายหลังมีการปฏิรูปการศึกษาและการจัดส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการใหม่ ในปีการศึกษา 2551 ได้มีการศึกษาตามรายงานผลการดำเนินการรับนักเรียน ปีการศึกษา 2551 พบว่าปัญหาด้านการจัดการศึกษา ผู้ปกครองยังนิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง ในปีการศึกษา 2552 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีการศึกษา 2552 โดยกำหนดโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง ซึ่งหมายถึงโรงเรียนที่มีอัตราส่วนระหว่างจำนวนนักเรียนที่สมัครเข้าเรียนกับจำนวนที่นั่งตามแผนการรับนักเรียนมากกว่าหนึ่งเท่า จำนวน 369 โรงเรียนทั่วประเทศ อัตราการแข่งขัน และผลการรับนักเรียน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ของโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง  
ประเภทห้องเรียนปกติ ปีการศึกษา 2552 จำแนกตามรายภาค/กรุงเทพมหานคร

ที่	ภูมิภาค	จำนวน โรงเรียน		แผนการ รับ (คน)	การรับนักเรียน				อัตราการ แข่งขัน เฉลี่ย
		โรง เรียน	ร้อย ละ		สมัคร	รับไว้	ร้อยละ ของ แผน	ร้อยละ ของ ผู้สมัคร	
1	ภาคกลาง	81	21.95	38,265	46,946	122.69	59.91	2.05	2.05
2	ภาคเหนือ	47	13.95	21,154	43,367	24,543	116.02	56.59	2.05
3	ภาคตะวันออก	27	7.32	12,137	24,155	14,383	118.53	59.54	1.99
4	ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	71	19.24	35,052	68,456	42,537	121.37	62.14	1.95
5	ภาคใต้	52	14.09	23,208	57,835	26,418	113.83	45.68	2.49
6	กรุงเทพ มหานคร	89	24.12	39,200	81,933	49,958	127.44	60.97	2.09
	รวม	369	100	169,013	354,110	204,785	121.17	57.83	2.10

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 5)

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ประเภทห้องเรียนปกติของโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง ปีการศึกษา 2552 จำนวน 369 โรงเรียนทั่วประเทศ พบว่า อัตราการแข่งขันเฉลี่ยของแต่ละภาคใกล้เคียงกันมาก โดยอัตราการแข่งขันเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.49 รองลงมาได้แก่ ภาคกลางแลภาคเหนือ มีอัตราการแข่งขันเฉลี่ยเท่ากับ 2.05 ส่วนภาคที่มีอัตราการแข่งขันเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 1.95 ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิผลในสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พอสรุปในภาพรวมได้ดังนี้

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539) ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพ แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของระบบ หลักการของระบบ ลักษณะพื้นฐานการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ และองค์ประกอบขององค์การตามระบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร คณะกรรมการบริหารงาน คณะทำงาน และกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน มี 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน

ภารดี อนันต์นารี (2545) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

พร ภิศก (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลตรงต่อความพึงพอใจในงาน คือวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความพึงพอใจในงาน ได้มากกว่าแนวปฏิบัติของ

กองทัพบก 2) วัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน ประเภทของวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน คือ วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลโรงเรียนได้มากที่สุด รองลงมาคือแนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงาน ตามลำดับ 3) วัฒนธรรม องค์การและแนวปฏิบัติของกองทัพบก ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านความพึงพอใจในงาน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลทางอ้อมสูงคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบราชการ และการศึกษาเพิ่มเติม พบว่า 1) แหล่งที่มาของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาการอยู่ปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์โดยอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แม้ว่าจะมีความพึงพอใจในงานและเกียรติภูมิทหารไม่ต่างจากอาจารย์ซึ่งมีแหล่งที่มาจากที่อื่นๆอีกหลายกลุ่ม แต่อาจารย์กลุ่มนี้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นระยะเวลาสั้นกว่ากลุ่มอื่นๆ 2) อาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาและระดับความพึงพอใจในงานต่างกันรับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนต่างกัน โดย อาจารย์ซึ่งจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนสูงกว่าอาจารย์ซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทและในกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานมาก รับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนสูงกว่าในกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานปานกลาง

สมจิตร อุดม (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยระดับนักเรียน พบว่า พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน และเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 .01 และ .05 ตามลำดับ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 38.4 3) ปัจจัยระดับครู พบว่า คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครูและการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 .01 และ .05 ตามลำดับ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 19.1 4) ปัจจัยระดับผู้บริหารโรงเรียน พบว่า บรรยากาศของโรงเรียน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 การอบรมทางการบริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 28.5

ประยงค์ ชูรักษ์ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียน โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก และผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการบริหารส่วนใหญ่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่าไม่แตกต่างกัน 2) โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีระดับประสิทธิผล โรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากและโรงเรียนทั้งสองประเภทมีระดับประสิทธิผล โรงเรียนแตกต่างกัน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผล โรงเรียน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ส่วนพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่อ่านาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือและการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

วาโร เฟิงส์วอดี (2549) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียนจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า 1) ในภาพรวม ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นริศ สวัสดิ์ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 2) ในตัวแปรระดับครู พบว่า เจตคติต่อโรงเรียน และภาวะผู้ทางวิชาการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 3) ในตัวแปรระดับโรงเรียน พบว่าบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรระดับครูที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสพการณ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของประสพการณ์ในการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลทางลบต่อค่าเฉลี่ยของ สัมประสิทธิ์การถดถอยของวุฒิการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมชัย ชวลิตธาดา (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพของภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 339 ราย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1)ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และ 2) แบบจำลองภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในงานของครู และสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดี และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square = 95.92, ค่าdf = 69 Relative Chi-Square= 1.39 GFI= .93 AGFI= .89 RMR = .019 RMSEA= 0.34 และ CFI= 1.00 โดยปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลโดยตรงกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลโดยตรงกับสภาพแวดล้อม การทำงานในโรงเรียนและความพึงพอใจในงานของครู ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนส่งผลโดยตรงกับความพึงพอใจในงานของครู และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียน โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 66

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลในสถานศึกษามี การศึกษาครอบคลุมรูปแบบการบริหารที่มีความเป็นเลิศ ปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาสามารถ ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผล องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการแสดงความเป็นเลิศของ สถานศึกษาและแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ และตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงานซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาทั้งรัฐบาลและเอกชนต่างให้ความสำคัญตระหนัก และให้ความสนใจในหารูปแบบการบริหาร ที่สามารถนำมาพัฒนา เพิ่มศักยภาพสถานศึกษาหรือหน่วยงานของตนเองให้สามารถดำรงและ พัฒนาให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น