

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโครงการ “โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาครครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ
  - 1.1 ความหมายของโครงการ
  - 1.2 ลักษณะของโครงการ
  - 1.3 การดำเนินงานโครงการ
  - 1.4 การบริหารโครงการ
2. แนวคิดหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
  - 2.1 ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
  - 2.2 ความหมายและขอบข่ายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
  - 2.3 หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
  - 2.4 องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ
3. การนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในวงการศึกษา
4. การนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในการบริหารการศึกษา
5. ผู้บริหารโรงเรียนกับการนำและพัฒนการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ทางการศึกษา
6. โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี
  - 6.1 นิยามโรงเรียนคุณภาพ 9 ดี
  - 6.2 กิจกรรมนำสู่โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

### ความหมายของโครงการ

ทวีป ศิริรัศมิ (2544 : 31) ให้ความหมายโครงการว่า หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มุ่งตอบสนองเป้าหมายเดียวกันในแผนงานเดียวกัน โดยมีเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดที่ชัดเจน และเป็นงานพิเศษหรือต่างไปจากงานประจำ โครงการจะประกอบไปด้วยงาน (Work) และกิจกรรม (Activity)

ประสิทธิ์ ดงยั้งศิริ (2544 : 17) ให้ความหมายของโครงการว่า หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน เพื่อผลิตสินค้าและบริการ หรือเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่ง ที่สามารถทำการวิเคราะห์วางแผน และบริหารงานได้ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด เพื่อวัตถุประสงค์ที่หวังไว้สำเร็จเสร็จสิ้นลง โครงการนี้จึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินงานอย่างมีระบบ และระเบียบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทน การจัดรูปองค์กร และการจัดการโครงการ

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544 : 78) ให้ความหมายโครงการว่า หมายถึง งานหรือส่วนหนึ่งของงาน ที่ต้องกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลา และวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยให้สอดคล้องกับข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

มยุรี อนุมานราชชน (2551 : 6) สรุปความหมายของโครงการว่า หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กันและจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุด ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

พิชิต ฤทธิ์จัญญ (2557 : 6) ให้ความหมายโครงการคือ การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงการประกอบด้วยงานและกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า โครงการคือ การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### ลักษณะของโครงการ

ทวีป สิริวิศมี (2544 : 32) กล่าวว่า ลักษณะของโครงการที่สำคัญมีดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clear Objective or Clear Purpose) ทุกโครงการต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ซึ่งหมายถึง สิ่งที่โครงการมุ่งจะได้รับหรือบรรลุภายในเวลาที่กำหนด วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง และแนวทาง ในการบริหาร และควบคุมโครงการ การกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้และระยะเวลาที่โครงการต้องดำเนินการแล้วเสร็จ
2. มีกลุ่มของกิจกรรม (Group of Activities) ทุกโครงการจะต้องประกอบด้วย กลุ่มของกิจกรรมซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากกิจกรรมที่เนื้องานประจำ (Routine) โดยจัดเรียงต่อเนื่องกันตามลำดับก่อนหลัง หรืออย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ซึ่งในบางกิจกรรมอาจทำพร้อมกัน ในขณะที่บางกิจกรรมจะต้องรอให้กิจกรรมหนึ่งดำเนินการแล้วเสร็จก่อนจึงจะทำกิจกรรมนั้นได้
3. มีลักษณะชั่วคราว (Temporary) คือ มีขอบเขตระยะเวลา (Time Boundaries) ที่ ชัดเจน ทุกโครงการ การกำหนดเวลาเสร็จสิ้นโครงการที่แน่นอน โดยคาดคะเนว่า เมื่อถึงระยะเวลาดังกล่าวนั้นแล้ว วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของโครงการจะบรรลุผลตามที่กำหนด
4. มีสถานที่ตั้งโครงการ (Location) ทุกโครงการจะต้องมีสถานที่ตั้ง เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความสะดวก และความประหยัด

ตามปกติในหน่วยงานของรัฐจะมีโครงการใหม่ๆ ขึ้นมาประจำทุกปี และบางหน่วยงานจะมีโครงการระยะยาวหรือเรียกว่า โครงการต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องปฏิบัติไปทุกปี เช่น โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โครงการส่งเสริมสุขภาพ และโครงการควบคุมโรคต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุข

ษมาภรณ์ สายวงศ์ปัญญา (2548 : 35) กล่าวว่า โครงการที่ดี มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) สามารถแก้ปัญหาองค์การได้ 2) มีรายละเอียดต่าง ๆ ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ 3) องค์ประกอบของโครงการสัมพันธ์กัน 4) สามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) สื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจง่าย 6) สอดคล้องกับงานหลักขององค์การได้ 7) เป็นโครงการที่ผ่านการพัฒนามาจากข้อมูลที่มีคุณภาพ 8) ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และ 9) มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานชัดเจน

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2557 : 9) กล่าวว่าโครงการจะมีลักษณะสำคัญ คือ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนมีลักษณะเฉพาะเจาะจง หรือมีความเป็นเอกเทศ มีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการไว้อย่างชัดเจน สารในองค์ประกอบของโครงการมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน

เช่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกับสภาพปัญหา หรือความต้องการจำเป็นกิจกรรมและวิธีดำเนินการ สอดคล้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เป็นต้น ในการจัดการโครงการต้องมีหน่วยงานหรือฝ่ายที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ เพื่อกำกับดูแลโครงการตลอดระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ ผู้บริหารและทีมงานโครงการต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่างๆ เสมอ ต้องคำนึงข้อจำกัดด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ และต้องพิจารณาผลประโยชน์ของโครงการที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ลักษณะต่าง ๆ ของโครงการที่ดีดังกล่าวมา เป็นเพียงประเด็นปลีกย่อยเท่านั้น การเขียนโครงการควรให้สั้น กระชับรัดกุม และได้ใจความ ไม่เกิดการสับสนเวลาปฏิบัติ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน/องค์กรได้ ตามลักษณะของโครงการนั้น

### การดำเนินโครงการ

ทวีป ศิริวิศมี (2544 : 25-33) กล่าวถึงการดำเนินงานโครงการ และการวางแผนโครงการ มีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดโครงการ (Project Identification) โดยทั่วไปโครงการจะมีที่มาหลายทาง เช่น องค์กรภาครัฐ โครงการจะกำหนดจากนโยบาย รัฐบาล และการจัดทำแผนพัฒนาประเทศ ถ้าภาคเอกชนจะกำหนดมาจากความคิดของผู้ประกอบการผลิตเอง ความต้องการของลูกค้า ผู้จัดการจำหน่าย การประเมินสถานการณ์ เป็นต้น การกำหนดนโยบาย ซึ่งอาจจะนำไปเพื่อแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการ หรือโอกาสการพัฒนาจากการประเมินบริบทที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนนี้ จะกำหนดความคิด จะมีโครงการและคัดเลือกโครงการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงานที่มีรายละเอียดมากพอที่จะนำไปสู่การกลั่นกรองตัดสินใจเบื้องต้นได้

2. การจัดเตรียมโครงการ (Project Preparation) เป็นการกำหนดร่างหรือข้อเสนอโครงการ (Project Proposal) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นต้น เทคนิคด้านการเงิน เศรษฐกิจ และผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยสรุป คือ เป็นขั้นตอนที่กำหนดงานที่จำเป็นทุกชนิด เพื่อทำโครงการไปสู่จุดที่สามารถดำเนินงานทบทวนและประเมินโครงการได้

3. การประเมินและการอนุมัติโครงการ (Project Appraisal and Approval) เป็นการประเมิน หรือทบทวนโครงการ โดยหน่วยงานที่เป็นผู้อนุมัติโครงการหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น หรืออาจเป็นผู้บังคับบัญชาขององค์กรหน่วยงานนั้น ก่อนที่จะอนุมัติโครงการ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่า โครงการจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางดังนี้

- 3.1 ตรวจสอบข้อเสนอโครงการ พิจารณาในแง่ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ เหตุผล และความจำเป็น วัตถุประสงค์ของโครงการ ความสอดคล้องกับนโยบาย และวิธีการปฏิบัติ

3.2 ความเหมาะสมของโครงการ เช่น ความเหมาะสมด้านการเงิน ด้านเทคนิค ด้านสังคมสิ่งแวดล้อม ด้านเวลา และสถานการณ์ปัจจุบัน แก้ปัญหาได้

3.3 ความเหมาะสมของแผนการดำเนินงาน เช่น ขั้นตอนดำเนินงาน กำหนดการ และวิธีการดำเนินงาน

3.4 ความมีประสิทธิภาพของโครงสร้างบริหารโครงการ หมายถึง การจัด โครงสร้างของโครงการ กำหนดหน้าที่ของบุคคล เพื่อให้การบริหารหรือควบคุมการทำงาน ให้มี ประสิทธิภาพเหมาะสม คุ่มค่า

3.5 การนำโครงการไปปฏิบัติ (Project Implementation) เป็นการดำเนินการตาม แผน โดยผู้จัดการหรือผู้บริหาร โครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบ มีการสั่งการควบคุม เพื่อให้โครงการบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 การประเมินโครงการ (Project Evaluation) เป็นการประเมินผลทั้งในระหว่าง ดำเนินโครงการ และหลังสิ้นสุดโครงการ เพื่อตัดสินความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ เพื่อ เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน และจัดทำโครงการต่อไป ดังนี้

3.6.1 การประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ เป็นการประเมินระหว่าง ดำเนินการจนถึงสิ้นสุดโครงการ เมื่อวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น จะทำให้ทราบประสิทธิผลของ การดำเนินงาน ทราบปัญหา อุปสรรค จะได้ปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบหรือ ผู้บริหารโครงการ

3.6.2 การประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ เป็นการทบทวนโดยละเอียดถึง ประสิทธิภาพ ผลที่เกิด ผลกระทบของโครงการ ทั้งที่โครงการและไม่ต้องการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง การกำหนดการวางแผนโครงการ และการตัดสินใจหรือการกำหนดโครงการใหม่ ๆ ต่อไป

3.7 การยุติโครงการ (Project Termination) หรือการปิดโครงการเป็นขั้นตอน สุดท้ายของการวางแผนโครงการ เป็นขั้นตอนการดำเนินโครงการสิ้นสุดตามระยะเวลา และ รายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงต่อไป ในกรณีที่โครงการต่อเนื่องจะสรุปผลเป็นปี ๆ ไป เพื่อ หาข้อบกพร่องและแก้ไขเพื่อดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่า หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการวางแผนโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ ทราบกรอบการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินโครงการ ตลอดจนวิธีการ กำกับ ควบคุม และติดตามโครงการว่า ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์มากนัก้อย เพียงใด ตลอดจนสามารถกำหนดงบประมาณทุน และทรัพยากรที่จะต้องใช้ ตั้งแต่เริ่มโครงการจน สิ้นสุดโครงการ สดแล้วแต่ความต้องการของหน่วยงานหรือลักษณะของงานโครงการที่จะทำ

#### 4. การบริหารโครงการ

วิสูตร จิรดำเกิง (2543 : 3) กล่าวว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมาน อัสวภูมิ และทองใบ สุคชาวี (2546 อ้างถึงใน ขมาภรณ์ สายวงศ์ปัญญา, 2548 : 37) ให้ความหมายการบริหารโครงการว่า หมายถึง กระบวนการวางแผน การควบคุม และการจัดบุคลากรเป็นทีมชั่วคราว รวมถึงการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารโครงการ หมายถึง กระบวนการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร หน่วยงานมากที่สุด ในระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และเวลาสิ้นสุดของโครงการ

#### ความสำคัญของการบริหารโครงการ

สุพาดา สิริภูตดา และคนอื่นๆ (2543 : 41) กล่าวว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการใดๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับการบริหารงาน กล่าวคือ การบริหารงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน และในทางตรงกันข้าม แม้ว่าโครงการนั้นๆ จะออกแบบไว้ดี มีความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคงบประมาณ และเงื่อนไขอื่นใดในระดับสูงก็ตาม ถ้าการบริหารจัดการไม่ดีโครงการนั้นก็ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ทวีป ศิริรัมย์ (2544 : 51) กล่าวว่า การบริหารโครงการมีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่างๆ ของการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจน
  2. ทำให้เกิดการประสานงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์รวมทั้งแผนแม่บท และนโยบายขององค์กร
  3. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความประหยัดสูงสุด
  4. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในการบริหารโครงการ
- วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งคือ ทำให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งคือผลลัพธ์สูงสุดจากการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า โครงการมีความสำคัญมาก เพราะโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผน และใช้เป็นกรอบในการทำงาน การทำงานที่ใช้แผน ใช้โครงการ จะไม่สามารถดำเนินงานหรือปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

### กระบวนการบริหารโครงการ

ทวีป ศิริวิศรี (2544 : 52) กล่าวว่า กระบวนการบริหารโครงการที่สมบูรณ์แบบประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

1. การริเริ่มโครงการ (Project Initiation) เป็นการเริ่มต้นโครงการตามกรอบ นโยบาย ปัญหา และความต้องการขององค์กร โดยจัดทำเป็นร่างหรือ ข้อเสนอโครงการ นำเสนอ ผู้บริหาร ระดับสูงพิจารณา

2. การวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นการกำหนดกิจกรรมย่อยต่างๆ และ เป้าหมายทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของกิจกรรมย่อยนั้นๆ กำหนดค่าใช้จ่าย ระยะเวลาดำเนินการ และทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้จัดการโครงการและทีมงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการ

3. การวิเคราะห์โครงการ (Project Analysis) และการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility) เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินค่า ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของโครงการในด้านเทคนิคหรือวิชาการ ด้านสังคม ด้านสถาบัน ด้านสิ่งแวดล้อม และด้าน เศรษฐกิจ และการเงิน ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นเป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละกิจกรรมของโครงการ ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงการได้อย่างมั่นใจ มีความเสี่ยงหรือ ผิดพลาดน้อย

4. การปฏิบัติตามโครงการ เป็นการดำเนินการตามแผนโครงการที่กำหนดไว้ หรือนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ

5. การควบคุมโครงการ ประกอบด้วย

5.1 การติดตามโครงการ ได้แก่ การติดตามความก้าวหน้า การเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ ที่ปรากฏจริงกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง การวิเคราะห์ผลกระทบ และการปรับปรุงโครงการ

5.2 การประเมินโครงการ (Project Evaluation) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้า ของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโครงการ หรือแผนงานเพื่อปรับปรุงโครงการหรือตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

6. การยุติโครงการ เป็นขั้นตอนที่การดำเนินการของโครงการสิ้นสุดลงตามระยะเวลา ที่กำหนดไว้ โดยผู้จัดการโครงการจะต้องรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานว่า โครงการประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าการสิ้นสุดโครงการนั้น

Harold Kerzner (1998 อ้างถึงใน พิทักษ์ บุตรโพธิ์ศรี, 2544 : 54) กล่าวว่า การบริหารโครงการเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการติดตามโครงการ หรือเป็นกระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ

(Directing) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะด้านที่กำหนดไว้

พัฒนาการของการบริหารเริ่มขึ้นในต้นศตวรรษที่ 20 โดยเริ่มจากแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยทำการวิเคราะห์ภาระงาน (Job Analysis) ที่ผู้บริหารปฏิบัติเทียบกับผลผลิตทางการศึกษา ต่อมาการบริหารการศึกษาได้นำแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่ให้ความสำคัญกับการนำประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม หลังจากนั้นการบริหารการศึกษาได้นำแนวคิด การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับทักษะของผู้บริหาร พฤติกรรมผู้นำ การจัดระบบและการบริหารเชิงระบบเปิด โดยเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบ ต่อมาได้มีทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่มากมาย อาทิ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงสถานการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล การบริหารผลปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์แบบ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องประยุกต์หลายแนวคิดและหลายทฤษฎีมาบริหารโรงเรียน (ประยูร ศรีประสาธน์, 2553 : 30-45)

โรงเรียนซึ่งถือเป็นองค์การที่กลุ่มคนมารวมตัวกันภายใต้การบริหารของโรงเรียน เพื่อร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้กระบวนการบริหาร ทรัพยากร ศาสตร์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน เป็นทิศทางในการทำงาน และเป็นทิศทางของการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในโรงเรียน สำหรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนถือเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับคนว่า ใครมีความสำคัญ ใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง ใครเป็นผู้ออกคำสั่ง ใครเป็นผู้รับคำสั่ง โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนจะเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นระบบงานทั้งหมดของโรงเรียนว่าเริ่มต้นจากไหน ส่งต่อไปที่ใคร และสิ้นสุดที่ใด โครงสร้างของโรงเรียนอาจจะถูกจัดลำดับโดยให้ความสำคัญกับคนหรือกับงาน สำหรับกระบวนการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสุข สำหรับการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยใช้กระบวนการบริหารเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารดังนี้

Fayol (1916) วิศวกรชาวฝรั่งเศส เป็นเจ้าของแนวความคิดของการบริหารงานตามหน้าที่ โดยใช้กระบวนการ POCCC ประกอบด้วย

P - Planning (การวางแผน)

O - Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)

C - Commanding (การบังคับบัญชา/การสั่งการให้ปฏิบัติ)

C - Coordinating (การประสานงาน)

C - Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)

Gulick & Urwick (1936) นำเสนอกระบวนการบริหารโดยใช้ POSDCORB Model ประกอบด้วย

P - Planning (การวางแผน)

O - Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)

S - Staffing (การบริหารงานบุคคล)

D - Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)

Co - Coordinating (การประสานงาน)

R - Reporting (การรายงาน)

B - Budgeting (การจัดทำงบประมาณ)

Sears (1950) นำเสนอกระบวนการบริหารโดยใช้ PODCC ประกอบด้วย

P - Planning (การวางแผน)

O - Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)

D - Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)

C - Coordinating (การประสานงาน)

C - Controlling (การควบคุมงาน)

Deming (1993 : 135) นำเสนอวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย

P - Plan (วางแผน)

D - Do (ปฏิบัติตามแผน)

C - Check (ตรวจสอบ/ประเมินผลการปฏิบัติงาน)

A - Action (ปรับปรุง)

ศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหารเพื่อนำมาจัดทำตารางวิเคราะห์กระบวนการบริหาร และตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหาร สรุปได้ดังตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์กระบวนการบริหาร

| แนวคิดกระบวนการบริหาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | วิเคราะห์แนวคิด                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กระบวนการ POCCC ของ Fayol (1916) ประกอบด้วย<br>P - Planning (การวางแผน)<br>O - Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)<br>C - Commanding (การบังคับบัญชา/การสั่งการให้ปฏิบัติ)<br>C - Coordinating (การประสานงาน)<br>C - Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)                                                                                               | 1. Planning<br>2. Implementation<br>2. Implementation<br>2. Implementation<br>3. Evaluation                                       |
| 2. กระบวนการ POSDCORB Model ของ Gulick & Urwick (1936)<br>ประกอบด้วย P - Planning (การวางแผน)<br>O - Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)<br>S - Staffing (การเลือกสรรบุคลากรและมอบหมายผู้รับผิดชอบ)<br>D - Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)<br>CO - Coordinating (การประสานงาน)<br>R - Reporting (การรายงาน)<br>B - Budgeting (การจัดทำงบประมาณ) | 1. Planning<br>2. Implementation<br>2. Implementation<br>3. Evaluation<br>2. Implementation<br>3. Evaluation<br>2. Implementation |
| 3. กระบวนการ PODCC ของ Sears (1950) ประกอบด้วย<br>P - Planning (การวางแผน)<br>O - Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)<br>D - Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)<br>C - Coordinating (การประสานงาน)<br>C - Controlling (การควบคุมงาน)                                                                                                               | 1. Planning<br>2. Implementation<br>3. Evaluation<br>2. Implementation<br>3. Evaluation                                           |
| 4. วงจรคุณภาพ PDCA ของ Deming (1993) ประกอบด้วย<br>P - Plan (วางแผน)<br>D - Do (ปฏิบัติตามแผน)<br>C - Check (ตรวจสอบ/ประเมินผล)<br>A - Action (ปรับปรุง)                                                                                                                                                                                                                            | 1. Planning<br>2. Implementation<br>3. Evaluation<br>3. Evaluation                                                                |

ตารางที่ 2.2 ตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหาร

| แนวคิดกระบวนการบริหาร | Fayol (1916) | Gulick & Urwick (1936) | Sears (1950) | Deming (1993) |
|-----------------------|--------------|------------------------|--------------|---------------|
| 1. Planning           | Planning     | Planning               | Planning     | Plan          |
|                       | Organizing   | Organizing             | Organizing   |               |
|                       | Commanding   |                        |              |               |
| 2. Implementation     | Coordinating | Coordinating           | Coordinating |               |
|                       |              | Staffing               |              |               |
|                       |              | Budgeting              |              |               |
|                       | Controlling  |                        | Controlling  | Do            |
| 3. Evaluation         |              | Directing              | Directing    |               |
|                       |              | Reporting              |              | Check         |
|                       |              |                        |              | Action        |

จากการศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหาร ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นนิยาม การบริหารโรงเรียน คือ กระบวนการบริหารโรงเรียนตั้งแต่ การวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### **P- Planning (การวางแผน)**

คำว่า Plan มาจากคำภาษาละตินว่า Planum โดยพจนานุกรมออกฟอร์ดได้ให้ความหมายของคำว่า Planum หมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่และแบบพิมพ์เขียวของสิ่งก่อสร้าง ต่อมาการวางแผนได้นำมาใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย การวางแผนไว้ดังนี้

Kast and Rosenzweig (1970 : 435-436) ให้ความหมาย การวางแผน คือ กระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีวัตถุประสงค์ โครงการ และวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Koontz and O'Donnell (1968 : 81) ให้ความหมาย การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด และใครเป็นผู้ดำเนินการ โดยการวางแผนจะเป็นช่องทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ ที่ต้องการในอนาคต

Simon, Smithburg and Thompson (1961 : 423-442) ให้ความหมายการวางแผน คือ การดำเนินกิจกรรม ข้อเสนอ และวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในอนาคต โดยจะต้องมีการควบคุมกระบวนการดำเนินการ

Hicks and Gullett (1981 : 248) ให้ความหมายการวางแผนว่าเป็นหน้าที่ประการแรกของการบริหาร ที่จะกระทำเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ และการวางแผนที่จะให้เกิดผลสำเร็จนั้น ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและประเมินผลในอนาคต

Wohlstetter (1964 : 125-126) ให้ความหมายการวางแผน คือ สิ่งจำเป็นในการตัดสินใจ และจะต้องดำเนินการก่อนที่จะมีการกระทำ การวางแผนเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ สามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และสามารถตอบได้ว่า แผนงานขององค์กรคืออะไร และวิธีที่ดีที่สุด ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จคืออะไร

Robbins (1980 : 7, 421) ให้ความหมายการวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า โดยการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ทำการวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ในองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

Robbins and Coulter (2008 : 186) ให้ความหมายการวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยบูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็น หนึ่งเดียวกัน การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับทั้งเป้าหมายและวิธีการ

Hellriegel and Slocum (1989 : 259) ให้ความหมายการวางแผน คือ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย การเลือกภารกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การจำแนก หรือคัดแยกวัตถุประสงค์ตามงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และการเลือกยุทธศาสตร์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Dessler (1999 : 95) ให้ความหมายการวางแผน คือ กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และชุดกิจกรรมเพื่อนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

นอกจากนี้ในขั้นตอนการวางแผนหลักสูตรหรือที่เรียกว่า การออกแบบหลักสูตร (Curriculum Design / Curriculum Pattern / Curriculum Organization) ประกอบไปด้วย จุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหา กิจกรรม และการออกแบบการประเมินผลการเรียนรู้

จากการศึกษาความหมายของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผน ประกอบด้วย การออกแบบหลักสูตร การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ ประจำปีไว้ล่วงหน้า เป็นกระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

### **I - Implementation (การนำแผนไปปฏิบัติ)**

นักวิชาการส่วนใหญ่ ให้ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติมีองค์ประกอบสำคัญมากที่สุด ดังเคราะห์แล้วประกอบด้วย

Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)

Commanding (การบังคับบัญชา/การสั่งการให้ปฏิบัติ)

Coordinating (การประสานงาน)

Staffing (การกำหนดผู้รับผิดชอบ)

Budgeting (การจัดทำงบประมาณ)

### **Do (ปฏิบัติตามแผน) Leading (การนำ/การสั่งการ)**

ยุทธนา พรหมณี (2547 : ออนไลน์) ให้ความหมายของการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการนำโครงการหรือกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนไปดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์การหรือบุคคลที่รับผิดชอบและวิธีการดำเนินการชัดเจน

จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล (2549 : ออนไลน์) ให้ความหมายของการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร และครูนำหลักสูตรไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การเตรียมครู/สถานที่/สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงการนำแผนไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะแผนเป็นเพียงสิ่งที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์ ดังนั้นการนำแผนไปปฏิบัติจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ และก่อนปฏิบัติตามแผนควรศึกษาข้อมูลสารสนเทศ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกก่อน สำหรับการปฏิบัติจริงควรดำเนินการตามแผนและปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลร่องรอยหลักฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลและการนำมาใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไป นอกจากนี้การนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องจัดตั้งองค์การหรือผู้รับผิดชอบ มีการอบรมหรือชี้แจงเพื่อให้บุคลากรที่จะนำแผนไปปฏิบัติต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้เหมาะสม มีความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะ

นำแผนไปปฏิบัติ มีการใช้ทรัพยากรการบริหารที่เหมาะสมกับแผน ทั้งนี้ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรทุกระดับ ในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นการนำแผนไปปฏิบัติเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ สมาชิกขององค์กรในทุกระดับ และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของการนำแผนไปปฏิบัติคือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ทั้งในระดับกลางและระดับสูง สำหรับการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบ่งบอกถึงการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ฉะนั้นเพื่อให้ การปฏิบัติงาน ตามแผนจะต้องคำนึงถึงการประหยัดและให้เกิดประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เช่น การมอบหมายงาน การจัดสรร ทรัพยากร การประสานงาน และ การควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมาย

จากการศึกษาความหมายของการนำแผนไปปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การนำแผน ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำหลักสูตรไปใช้ การปฏิบัติตามแผนงานโครงการและกิจกรรมใน แผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การเตรียมครู/สถานที่/ สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ การกำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การอนุมัติและใช้งบประมาณ

#### **E - Evaluation (การประเมินผล)**

Deming (1993 : 135) กล่าวว่า การประเมินผลแผนเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามแผนหรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการแก้ปัญหา ระหว่างดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร โดยติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล จะต้องทำควบคู่กับการดำเนินงาน

Kaplan and Norton (1996 : 108) กล่าวว่า การประเมินผลขององค์กรที่จะทำให้ ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจน ควรใช้การประเมินผลด้วยองค์ประกอบใน การประเมินผลตามแนวคิดของ balanced scorecard 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านความพอใจของ ลูกค้า ด้านกระบวนการบริหาร และด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรมและการเจริญเติบโต

Pearce and Robinson (2009 : 409) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การคอยตรวจสอบ ปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนโดยตรง และหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นเท่าที่ จำเป็น

สุพานี สุธงษ์วานิช (2544 : 297) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนของการประเมิน เพื่อติดตามการดำเนินงานตามแผน เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผน ความสอดคล้องกับ

โครงสร้างขององค์กร และกลไกในการควบคุม เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานบรรลุตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานได้ตามแผน

นอกจากนี้ในขั้นตอนการประเมินหลักสูตร (Curriculum Evaluation) ซึ่งเป็นขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร ประกอบไปด้วย การประเมินหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร

จากการศึกษาความหมายของการประเมินผลดังกล่าวข้างต้น นำมาสรุปได้ว่าการประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินหลักสูตร การตรวจสอบปัญหา การประเมินความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี และการนำผลประเมินไปปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี

### แนวคิดหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หรือที่เรียกว่า Total Quality Management หรือนิยมเรียกกันโดยย่อว่า TQM นี้ยังไม่มีคำไทยที่เป็นศัพท์บัญญัติไว้เป็นที่แน่นอน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ใช้คำในลักษณะต่าง ๆ เช่น การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539 : 1) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (ทอง สุวรรณชาติ, 2543 : 1) TQM (จิฑูรย์ ติมะโชคดี, 2542 : คำนำ) TQM (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540 : บทนำ) การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 1)

การบริหารคุณภาพเป็นปรัชญาด้านการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรม ซึ่งเป็นความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความพึงพอใจ ในประสิทธิภาพการลงทุนโดยใช้ศักยภาพสูงสุดของคนงานทั้งหมด ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ออกแลนด์ (Oakland 1989 อ้างถึงใน สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539 : 2) อธิบายว่า การบริหารคุณภาพเป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของการบริหารคุณภาพสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ วันชัย วงษา (2541 : 4) กล่าวว่า ในอดีตแนวความคิดเรื่อง คุณภาพสินค้า บริการหรืองานโดยทั่วไป หมายถึง การผลิตสินค้า การให้บริการหรือการทำงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ในปัจจุบัน คำว่า “คุณภาพ” หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าที่ผลิตและบริการของงานทุกชนิด ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ก็คือ สินค้าหรือบริการที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนด ไม่ใช่ผู้ผลิตหรือ ผู้ให้บริการเป็นผู้กำหนด และสินค้าที่มีคุณภาพ ก็คือ สินค้าที่ลูกค้าพึงพอใจที่จะซื้อ ซึ่งอาจเป็นเพราะการออกแบบดีเหมาะสมกับการใช้งาน หรืออาจจะเป็นเพราะบริการที่ดี เช่น ส่งมอบได้รวดเร็วตรงเวลา

หรือพนักงานขายมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถอธิบายให้ผู้ซื้อเข้าใจในตัวสินค้า ตลอดจนวิธีการใช้ที่ถูกต้อง เป็นต้น และครอสบี (Crosby) กล่าวว่า เป็นโครงการ ลดความสูญเสีย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ จูราน (Juran) และเรียกวิธีนี้ว่า 14 ขั้นตอนเพื่อคุณภาพ คือ

1. การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร
2. การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน
3. การวัดคุณภาพ
4. การประเมินค่าของคุณภาพ
5. การตระหนักถึงคุณภาพ
6. การปรับปรุงแก้ไข
7. การร่วมกันทำโครงการลดความสูญเสีย
8. การฝึกอบรม
9. การจัดงานวันแห่งคุณภาพ
10. การกำหนดเป้าหมาย
11. การขจัดความผิดพลาด
12. การสร้างความสำนึก
13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ
14. การตรวจสอบให้มั่นใจในการทำงานที่มีคุณภาพและในภาคปฏิบัติ

การนำหลักการบริหารคุณภาพไปใช้นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพตามระบบการบริหารคุณภาพให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานและกิจกรรมที่มุ่งทำให้การทำงานมีคุณภาพ และให้เป็นที่ยอมรับตรงกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน จากนั้นจะต้องกำหนดแผนงานและกิจกรรมที่จะทำให้นโยบายที่ประกาศบรรลุผล ตามระบบงานคุณภาพ ซึ่งจะต้องแสดงรายละเอียดของการทำงานโดยเอกสารอย่างเป็นระบบ อธิบายกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพที่เป็นระบบมาตรฐานสากลซึ่งเป็นระบบที่เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้มีความยืดหยุ่นและมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติได้สม่ำเสมอและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การบริหารคุณภาพสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กรประเภทต่างๆ ทั้งองค์กรเอกชน องค์กรของรัฐ องค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดเล็ก รวมทั้งองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการที่เน้นกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้การปฏิบัติงานทุกด้านมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารคุณภาพมีความยืดหยุ่นสามารถปรับวิธีการให้เหมาะสมกับองค์การต่างๆ ได้ประโยชน์ที่จะได้รับสำหรับหน่วยงานที่นำแนวคิดการบริหารคุณภาพไปใช้ที่สำคัญคือ การปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องและการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งผลให้บรรลุจุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาของการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปี 2550 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543 :1) ซึ่งสถานศึกษาจะต้องเร่งรัดการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการได้รับผลงานตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง คำนึงถึงความพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยบุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

### ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ มีแนวคิด วิวัฒนาการมาจากเรื่อง การควบคุมคุณภาพ (Quality Control or QC) ซึ่งเริ่มมีขึ้นในสหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ. 1931 โดยศาสตราจารย์ ชิวฮาร์ต (Shewhart) จากบริษัท Bell Laboratories ซึ่งได้พัฒนาแผนภูมิ การควบคุม โดยวิธีการทางสถิติ แล้วนำมาประยุกต์ใช้เฉพาะสายการผลิตของภาคอุตสาหกรรมจนได้ผลดี เนื่องจากวิธีการบริหารคุณภาพดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากวิธีการทางสถิติ เช่น การใช้แผนภูมิ การควบคุมและการชักตัวอย่างเพื่อการตรวจสอบ เป็นต้น จึงเรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control or SQC) ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ใน ค.ศ. 1950 ทางสมาคมชั้นกวีวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (JUSE) ได้เชิญ ดร. เดมมิง (Deming) ผู้เชี่ยวชาญชาวสหรัฐอเมริกา ในเรื่อง SQC มาให้ความรู้ในเรื่อง QC แก่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ของญี่ปุ่น เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของ QC ญี่ปุ่นจึงได้รับ QC แบบอเมริกา (SQC) ไปใช้อย่างจริงจัง แต่ยังไม่แพร่หลายนัก เพราะเนื้อหายากเกินไปสำหรับพนักงานทั่วไป จึงมีแต่เฉพาะวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่ใช้ ดังนั้นในสมัยนั้นเมื่อกล่าวถึง QC ก็คือ SQC นั่นเอง ต่อมาญี่ปุ่นได้พัฒนา QC หรือ SQC ไปเป็น QC แบบญี่ปุ่น ในขณะที่สหรัฐอเมริกาก็พัฒนา QC เช่นกันโดยเรียก QC ที่พัฒนาใหม่นี้ว่า Total Quality Control (TQC) เหมือนกัน แต่ TQC ของญี่ปุ่นมีแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกับ TQC ของไฟเกนบาม (Feigenbaum) คือ QC จะต้องดำเนินการโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์การ ไม่ใช่เพียงผู้เชี่ยวชาญ QC เท่านั้น ดังนั้นเพื่อไม่เกิดความสับสน ญี่ปุ่นจึงเรียก TQC แบบญี่ปุ่นว่า Company Wide Quality Control (CWQC) แม้ว่าสหรัฐจะเป็นต้นคิดของ QC หรือ TQC แต่เมื่อเห็นว่าวิธีการของญี่ปุ่นใช้ได้ผลดี จึงพยายามนำแนวทาง TQC ของญี่ปุ่นกลับไปใช้ใน สหรัฐอเมริกาและตั้งชื่อใหม่ว่า Total Quality Management หรือ TQM (วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 19-20)

แนวคิดเรื่อง Total Quality Management (TQM) ได้รับการริเริ่มโดยไฟเกนบาม ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพที่บริษัท General Electric Co. และได้เขียนบทความเรื่อง Industrial Quality Control ตีพิมพ์ในเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1957 และเขียนหนังสือเรื่อง Total Quality Control : Engineering and Management ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1961 ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือว่าด้วย TQM เป็นเล่มแรก (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540 : 117) แต่ได้ใช้คำว่า TQM ในปี 1983 โดยใช้คำนิยามว่า TQC เป็นเรื่องที่ว่าด้วยระบบประสิทธิภาพ สำหรับการนำ 3 เรื่องมาผสมผสานกัน ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ การรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ ส่วนคำว่า TQM นำมาใช้ในองค์กร โดยพิจารณาในเรื่องของคุณภาพการ ผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์พื้นฐานทางธุรกิจ และเป็นปัจจัยพื้นฐานในเรื่องความก้าวหน้าทางธุรกิจและความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์ (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539 : 20)

การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยเน้นการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการ ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน เพื่อให้มีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จากหลักการนี้้องค์การมาตรฐานอุตสาหกรรม (International Standardized Organization) ได้นำมา กำหนดเป็นระบบคุณภาพมาตรฐานสากล เรียกว่า ISO 9000 ซึ่งเป็นการนำหลักการบริหารแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสู่การปฏิบัติ ระบบคุณภาพ ISO 9000 ได้ประกาศใช้ เมื่อ ค.ศ. 1987 (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539 : 20)

#### ความหมายและขอบข่ายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

คำว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management, TQM) มีนักวิชาการ ที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้อธิบายความหมายไว้ในลักษณะแตกต่างกัน เช่น

ไฟเกนบาม (Feigenbaum, 1961 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540 : 117-118) ได้ให้คำจำกัดความของ TQM ไว้ว่า เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายาม ของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ หารรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้ เกิดการประหยัมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า ได้อย่างครบถ้วน

คะโอรุ อิชิกะวะ (Kaoru Ishikawa, 1985 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540 : 121-122) บิดาแห่งการบริหารคุณภาพของญี่ปุ่น ได้ให้ความหมายของ TQM หรือ TQC ไว้ดังนี้

TQC คือ การปฏิบัติทางความคิดในการบริหาร

TQC คือ กิจกรรมกลุ่มซึ่งไม่สามารถทำได้โดยปัจเจกบุคคล

TQC มิใช่ยาวิเศษ แต่มีสรรพคุณคล้ายกับยาสมุนไพร

TQC คือ การบริหารด้วยข้อเท็จจริง

TQC คือ การบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม

TQC คือ วินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ

TQC เริ่มต้นที่การศึกษาและสิ้นสุดที่การศึกษา

คอสเทลโล (Costello, 1988 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540 : 118) เป็นชาวอเมริกันผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการประยุกต์ใช้วิธีการทางสถิติเข้ากับกระบวนการ บริหารคุณภาพ ได้ให้ความหมายไว้ว่า TQM คือ แนวคิดที่ต้องการ ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการองค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้ อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้นจะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือ ผลักดันและให้บริการที่น่าพอใจ

ออกแลนด์ (Oakland, 1989 : 87) อธิบายว่า การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร เป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของ TQM นั้นสามารถประยุกต์ใช้ในทุกระดับได้เป็นอย่างดี

วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช (2539 : 23) ให้ความหมายว่า การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ร่วมกับสังคมได้มีส่วนช่วยให้ชุมชนมีความมั่นคง สามารถที่จะให้สินค้าและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า ในขณะที่เดียวกันพนักงานขององค์กรก็ได้รับความพึงพอใจและความก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ทวี บุตรชุนทร (2539 : 105-106) ได้ให้คำนิยามของ TQM ว่า คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูลและมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 126) ได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กรว่า คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหารที่พนักงานในองค์กร ทุกระดับ ในทุกฝ่ายทุกแผนก ทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้า บริการ และมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพควบคู่กับการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้และพัฒนาจิตสำนึก ต่อคุณภาพในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ปัจจุบันให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงานของบริษัท และสังคมไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และการบริหารแบบมุ่งคุณภาพ

ทั้งองค์การ กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายในปี ค.ศ. 1988 กล่าวว่า เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุกจุดที่อยู่ในความรับผิดชอบ ประกอบด้วย เทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงเป็นเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยมุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อตอบสนองเป้าหมายในชุมกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพทันกำหนดการ และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้เป็นวัตถุประสงค์เหนือสิ่งอื่นใด

วันชัย วงษา (2541 : 4) อธิบายว่า TQM หมายถึง กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานร่วมกันทำเป็นกิจวัตรเพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2542 : 139) อธิบายไว้ว่า TQM คือ ระบบบริหารคุณภาพ หรือเทคนิคการบริหาร เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องด้วยการให้พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กร มีส่วนร่วมในการปรับปรุง มีขั้นตอนมุ่งสู่ความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนดำเนินงาน
2. การจัดองค์การและการสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้น
3. การประกาศเริ่มต้นทำ TQM ทั่วทั้งองค์กร
4. การกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินการ
5. การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า
6. การทบทวนผลลัพธ์และระดับของความสำเร็จ
7. การส่งเสริมให้ทุกคนในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แบงค์ (John Bank, 1992 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 17) อธิบายว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีหลักสำคัญ คือ ให้ความมั่นใจกับลูกค้าว่าสามารถป้องกันข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานได้ด้วยการทำงานที่ถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรก

แซลลิส (Sallis, 1993 อ้างถึงใน สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539 : 42) กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเป็นการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับคุณภาพมุ่งให้สมาชิกของ องค์การทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพของสินค้า

จากความหมายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของนักวิชาการต่าง ๆ นั้น วิเชียร พันธุ์เครือบุตร (2542 : 19) สรุปว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เป็นกระบวนการที่มุ่งให้ความพึงพอใจกับผู้ใช้บริการที่เริ่มตั้งแต่การทำให้ลูกค้าต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย

เพื่อลดความจำเป็นที่ต้องมีการตรวจสอบป้องกันข้อผิดพลาดในการทำงานจึงไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไข มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานทุกส่วนขององค์กร ครอบคลุมทุกขั้นตอนหรือทั้งวงจรการทำงาน กิจกรรมทุกอย่างต้องมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยความรับผิดชอบของทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน ปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่องร่วมกัน โดยถือว่าเป็นภาระหน้าที่ของทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือการมุ่งให้ลูกค้าพึงพอใจ สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าได้รับผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ

### หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร เป็นปรัชญาการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความพึงพอใจในประสิทธิภาพของการลงทุนโดยใช้ศักยภาพสูงสุดของแรงงานทั้งหมด ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539 : 21) ผู้ที่เป็นต้นคิดในเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรที่สำคัญ มี 3 คน คือ เดมมิง (Deming) จูรัน (Juran) และอิชิคาว่า (Ishikawa) โดยมีทั้งองค์กรที่สำคัญ คือ การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้พนักงานทำงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลผลิตมากขึ้น (วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช, 2539 : 23)

เดมมิง (Deming) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบการบริหารและนโยบายคุณภาพ 14 ประการ หรือเรียกกันว่า Deming's 14 Point (Sallis, 1993 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540 : 141) สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์อย่างมั่นคงในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ในวงจรธุรกิจ รวมทั้งสร้างงานให้คนมีงานทำ
2. ยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ ๆ รวมทั้งนำแนวคิดของทุกคนทุกฝ่ายมาใช้ตัดสินใจร่วมกัน
3. ไม่ใช่วิธีการตรวจสอบผลผลิตทุกรายการ
4. หยุดการให้รางวัลเมื่อธุรกิจได้กำไรดี
5. ปรับปรุงระบบการผลิตอย่างมั่นคง และต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงคุณภาพ และผลผลิตรวมทั้งการลดค่าใช้จ่าย
6. จัดกิจกรรมอบรมระหว่างปฏิบัติงาน
7. สร้างภาวะผู้นำ ให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ
8. ขจัดความกังวลต่าง ๆ และทำให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. ขจัดกำแพงจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ให้มีการทำงานเป็นทีม

10. จัดคำขวัญ การเร่งรัด การกำหนดเป้าหมาย การร้องขอ ให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงโดยไม่มีการเตรียมกระบวนการที่ใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น

11. จัดมาตรฐานงานด้านปริมาณ โดยมุ่งคำนึงถึงคุณภาพ

12. จัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภาคภูมิใจในการทำงานของบุคลากร

13. สร้างกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

14. สร้างให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานขยายความสำคัญในการทำงานให้เพื่อนๆ ฟัง จูรัน (Juran) ได้พัฒนาแนวความคิดกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การที่เน้นการ ทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ (Bank, 1992 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 21)

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การกำหนดทีมงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนในการทำงาน

3. การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน

5. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

6. ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

7. การนำผลงานไปเผยแพร่

8. การบันทึกผลการปฏิบัติงาน

9. ความร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานในแต่ละปีและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่น

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 150) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการและ สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ประกอบด้วย 12 ประการ คือ

1. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

3. ให้การรักษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

4. ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ

5. ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน

6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา

7. บริหารด้วยข้อมูลจริงของจริงในสถานที่จริง

8. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

9. ใช้กรรมวิธีการทางสถิติ

10. ใช้กฎ Pareto คือ เรื่องสำคัญมีน้อย เรื่องเล็กน้อยมีมาก

11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA

12. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่า ปรัชญาของการบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์การ เชื่อในกระบวนการพฤติกรรมของคนว่า คนทำงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยปัจจัย 3 ประการ กล่าวคือ (วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช, 2539 : 23)

1. intrinsic motivation : คนทำงานชอบที่จะเรียนรู้งาน ทำงานที่สำคัญมากขึ้น
2. task motivation : คนทำงานจะได้รับความรู้สึกที่ดีเมื่องานสำเร็จ
3. social motivation : คนทำงานชอบที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ดังนั้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพ จะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า หลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ จึงสรุปได้ 3 ประการคือ

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น คือ
  - 3.1 มีผลงานที่เสนอความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น
  - 3.2 ความสามารถในการทำงานขององค์การได้รับการพัฒนา
  - 3.3 บุคลากรขององค์การบริหารมีความรู้มากขึ้น และมีความพึงพอใจในงาน

#### องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง สิ่งสำคัญที่ทำให้ทราบถึงแนวคิดและสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

โกทส์ช (Goetsch, 1994 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 27) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพโดยรวม 10 ประการ กล่าวคือ

1. ผู้บริโภค
2. การตระหนักในคุณภาพ
3. การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์
4. การมีข้อมูลผูกพันระยะยาว
5. การทำงานเป็นทีม

6. การปรับระบบอยู่เสมอ
7. การศึกษาอบรม
8. อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขต
9. วัตถุประสงค์ชัดเจนและมีมิติเดียว
10. มอบอำนาจและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539 : 58) ได้อธิบายองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การศึกษาและฝึกอบรม
3. โครงสร้างที่เกื้อหนุน
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การพิจารณาความชอบ
6. การใช้กระบวนการทางสถิติหรือวัดผลการปฏิบัติงาน
7. การทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดของนักวิชาการที่เสนอมานี้ เมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ สรุปได้ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
3. การให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการทำงาน

### การนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในวงการศึกษา

การนำระบบบริหารคุณภาพแบบ TQM มาประยุกต์ใช้ในวงการศึกษา ในส่วนของกิจกรรมการให้บริการในภาครัฐ ซึ่งเกี่ยวกับการศึกษาและบริการขั้นพื้นฐานที่รัฐต้องให้แก่ประชาชน การศึกษานี้จำเป็นที่รัฐต้องจัดบริการให้อย่างทั่วถึง ลักษณะกิจกรรมการให้บริการของส่วนราชการต่าง ๆ จะแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ กระบวนการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความสลับซับซ้อน ในที่นี้ได้หยิบยกภารกิจการให้บริการในด้านการศึกษาเพื่อเป็นตัวอย่าง ในการทำความเข้าใจเพื่อนำ TQM ไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

ด้านการศึกษา ซึ่งรวมถึงการศึกษาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา โดยที่การศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา การให้บริการการศึกษา ในระดับดังกล่าวมีเป้าหมายสูงสุดคือ การให้ความรู้พื้นฐานแก่ประชาชนเพื่อให้เป็นพลเมืองดี และเป็นพื้นฐานในการศึกษาขั้นสูงต่อไป นอกจากนั้นยังต้องให้การศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและความเสมอภาคกันในทุกพื้นที่ ปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มคุณภาพการให้บริการทางการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงลักษณะทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษา เช่น อาคารเรียนที่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดกิจกรรม มาตรฐานห้องสมุด และอาคารสถานที่อื่น ๆ และการเอาใจใส่ของครู การมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครอง การมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรเอกชนต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์คือ ความก้าวหน้าทางการศึกษาของนักเรียน การมีสุขภาพอนามัยที่ดี การเป็นพลเมืองดีและมีประโยชน์ต่อสังคม

จะเห็นได้ว่า การนำการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กรมาใช้ในการปรับปรุงการบริการภาครัฐนั้น สามารถกระทำได้ในส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เป็นอย่างดี ครูอาจารย์ รวมตลอดถึงเจ้าหน้าที่ธุรการ หรือนักวิชาการต่าง ๆ บุคคลเหล่านี้ควรได้รับการปลูกฝังและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีจิตสำนึกในการทำงานที่เน้นคุณภาพของผลงานและการให้บริการประชาชนอย่างสุภาพ ให้ความเป็นธรรม เสมอภาค และคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมายสำคัญ

จากข้อความดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น ซึ่งเป็นเนื้อหาสาระของระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร อาจกล่าวได้ว่า TQM ก็คือ แนวคิดและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานของหน่วยงานองค์กร โดยการใช้ความร่วมมือและบุคลากรทุกคนทุกระดับ ทุกภารกิจทั้งระบบซึ่งเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการ (บุคลากรขององค์กร) และผู้รับบริการ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถที่จะผลิตของดี ราคาถูก ลูกค้านั่งใจและพนักงานพอใจนั่นเอง

จากประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรนี้เอง ได้มีนักการศึกษาพยายามนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีจุดหมายที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศึกษาของแต่ละสถาบันของตนให้สามารถแข่งขันได้ในวงการธุรกิจการศึกษา อีกทั้งยังสามารถที่จะปรับปรุงระบบการผลิตบุคลากร นักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตของแต่ละสถาบันให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับจากสังคมด้วยดังจะเห็นได้จากการศึกษาเอกสารและตำราต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานตามแนวทาง TQM หลายเล่มได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ในการบริหารงานของหน่วยงาน องค์กร ทุกจุดทั้งระบบ

และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง โดยให้ความสำคัญกับการให้บริการและความพึงพอใจกับ ผู้บริการและตัวลูกค้าเป็นเป้าหมาย

ย้อนกลับไปในปี 1932 แบลงก์สไตน์ (Blankstein) เท่าที่ปรากฏในบทความทางวิชาการ ของ นวลน้อย สีสวรรณมาศ (2534 : 11-13) ได้ประยุกต์หลักการของ TQM ตามแนวทางของ เดมมิง (Deming) 14 ข้อ มาเป็นหลักการในการบริหารการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับการกิจเป็นอย่างดี ดังนี้

1. ให้มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานพอสมควร นั่นคือ การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย แผนระยะยาวย่อมดำเนินการได้ลำบาก
2. ปรับแนวการบริหารงานของสถาบันใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของ นักเรียนผู้ปกครอง และชุมชน ภายใต้กรอบของแผนระยะยาวซึ่งทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้ว
3. ปรับกระบวนการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่คุณภาพที่ดีทุกขั้นตอน สถาบัน การศึกษาจะจัดการสอบเหมือนกับสอบคัดเลือกเข้าเรียนต่อให้กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ตอนกลางปี เพื่อตรวจสอบคุณภาพการเรียนการสอนเป็นการภายใน หรือ ถ้าจะให้ข้อสอบเป็นมาตรฐานเดียวกัน สำนักงานศึกษาธิการเขต อาจจะรับบทการสอบเช่นนี้ ไปกระทำได้ การสอบเช่นนี้เพื่อเป็นการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานไม่มีผลต่อการสอบได้ตก ของนักเรียน
4. ให้การยอมรับในคุณภาพความดีของครูอาจารย์ซึ่งควรจะมีมากกว่าการขึ้น เงินเดือน 1 - 2 ขั้น ควรจะมีอะไรสักอย่างจากคณะกรรมการนักเรียน สมาคมผู้ปกครองและครู จาก ชุมชนด้วย เช่น โล่เกียรติบัตร และอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้กับครูในหลาย ๆ ด้าน
5. พยายามทุกวิถีทางที่จะปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ ของ โรงเรียนให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ
6. ให้มีการฝึกงานทั้งสำหรับนักเรียนและอาจารย์ นักเรียนฝึกกับหน่วยงานภายนอก และภายในโรงเรียนส่วนอาจารย์นั้นอาจจะเชิญอาจารย์จากสถาบันอื่น ๆ มาสาธิตการสอน มาเป็น อาจารย์รับเชิญ และไปช่วยทำการสอนในโรงเรียนที่ดีเด่นเพื่อเป็นการเรียนงาน ตลอดทั้งฝึกอบรม เพิ่มความรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกสถาบันด้วย
7. ให้มีผู้นำในการปฏิบัติงานโดยความยินยอมของสมาชิกของกลุ่ม ทั้งที่เป็นทางการ เช่น อาจารย์ใหญ่ และไม่เป็นทางการ เช่น ประธานชมรม ครูสอนวิทยาศาสตร์ภายในโรงเรียนและ ระหว่างโรงเรียนในตำบล อำเภอหรือจังหวัดเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน จากเพื่อนร่วมอาชีพ และเป็นแบบอย่างของนักวิชาชีพที่ดี

8. ประเมินผลการสอนหรือการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล กิจกรรมนี้มักจะสร้างความกังวลใจให้กับผู้ถูกประเมินดังนั้นจึงควรทำการประเมินเป็นทีมเพราะจะทำให้ทุกคนในทีมช่วยกันทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี นอกจากนี้แล้วการประเมินเป็นรายบุคคล เช่น ให้ความดีความชอบ พิเศษสองชั้น อาจจะนำไปสู่การแตกความสามัคคีได้

9. สอนโดยแบ่งเป็นภาควิชาหรือฝ่ายตามสายวิชาต่าง ๆ บางครั้งก็สร้างความไม่สะดวกในการร่วมมือกันดังนั้นจึงน่าจะเป็นระบบทีมงานบวกกับชั้นชมครูเป็นสาขาวิชาเพื่อให้การสอนแบบบูรณาการหรือประสานกันเป็นไปได้สะดวก

10. กำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลข เช่น ต้องให้เด็กสอบเข้าโรงเรียนมัธยมได้ร้อยละ 70 เป็นต้น มักจะกำหนดกันโดยไม่มีเกณฑ์หรือเหตุผลประกอบและอาจจะทำให้คนทำงานเพียงแต่บรรลุเป้าหมายเท่านั้น วิธีนี้ไม่ควรนำมาใช้ แต่ควรทำงานเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ของแผนระยะยาวที่ทุกคนช่วยกันทำขึ้น

11. ควรยกเลิกการโยนบาปซึ่งกันและกันเมื่อผลงานออกมาไม่ดี กล่าวคือทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชนควรร่วมกันจัดตั้งวงจรคุณภาพ เพื่อช่วยกันพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยการปรึกษาหารือร่วมกันว่าใครจะทำอะไรเมื่อไร ได้บ้าง ผลการเรียนรู้ของนักเรียนจะดีขึ้น ทั้งระบบ ไม่มีการโยนบาประหว่างครูอาจารย์ระดับอนุบาล ประถม มัธยมและอุดมศึกษา หรือท้ายสุดบอกว่าคุณภาพวัดดูที่ผู้ปกครองผลิตมาไม่ดี

12. ให้โอกาสบุคลากรและครูอาจารย์ในโรงเรียนและบุคลากรในชุมชนแสดงฝีมือ ในการสอนและช่วยเหลือโรงเรียนอย่างเต็มที่ ถ้าหากมีสิ่งใดเป็นอุปสรรคในการกระทำเช่นนี้ก็ช่วยกันขจัดเสีย

13. ปรับปรุงหลักสูตรและเนื้อหาที่สอนให้มีคุณภาพ ทันสมัย สัมพันธ์กับงานและธุรกิจในปัจจุบัน พร้อมทั้งให้มีการส่งเสริมทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

14. กระตุ้นเตือนและสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งคณาจารย์ นักเรียนและผู้ปกครอง ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนระยะยาวที่วางกันไว้แล้ว

ในส่วนของการสอนและการเรียนนั้น เราสามารถปรับให้เข้ากับหลักการบริหารของเดมมิ่งได้ เดมมิ่งกล่าวถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งครูอาจารย์ของเราก็สามารถทำงานเป็นทีมได้ เช่น อาจนำวิธีการสอนเป็นทีมตามแบบเยอรมันมาใช้คือ ครู 6-8 คน จากหลายวิชามารวมกันเป็นทีม มีประธานของทีม ร่วมกันสอนและดูแล 3 ห้องเรียน เช่น ประถมปีที่ 1, 3, 5 หรือ 2, 4, 6 ทุกวิชา ตลอดจนการประเมินผลด้วย จนจบหลักสูตร การจัดให้มีชั้นปีที่ 1, 3, 5 ก็เพื่อให้ให้นักเรียนมีโอกาสเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องอยู่ในทีมของครูทีมเดียวกัน การแข่งกีฬาภายในโรงเรียนแต่ละทีมก็ส่งนักกีฬา

ของตนเข้าแข่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูก็ประเมินทั้งทีมดังกล่าวมาแล้วในหลักการของเดมมิ่งข้างต้น ลักษณะการบริหารการสอน เช่นนี้ช่วยสร้างการทำงานเป็นทีม รู้จักช่วยกัน ออมชอบและสามัคคีกัน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของประชาชนในยุคปัจจุบัน ประธานแต่ละทีมก็เป็นกรรมการบริหารโรงเรียน โดยมีอาจารย์ใหญ่เป็นประธานอีกทีมหนึ่ง ส่วนงานธุรกิจก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายธุรการของโรงเรียนตามเดิม

การสร้างคุณลักษณะการดำรงชีวิตร่วมกันภายในทีมและระหว่างทีม นั้น มิใช่เป็นสิ่งที่ จะทำได้ภายในเวลา 2-3 วัน หากแต่ต้องฝึกทักษะทางสังคมเช่นนี้มาตั้งแต่ระดับอนุบาล ดังนั้น โรงเรียนควรใช้วิธีการเรียนแบบร่วมมือ (Cooperative learning) คือการจัดให้นักเรียนเรียนร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5-6 คน แต่ละกลุ่มมีเด็กเก่งหนึ่งคน เด็กอ่อนหนึ่งคนและปานกลาง 2-3 คน ครูฝึกอบรมให้เด็กเก่งช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมในการเรียน บางครั้งอาจจะให้นักเรียนชั้นประถมปีที่ 5 มาช่วยสอนการอ่านให้นักเรียนชั้นประถมปีที่ 1 บ้างก็ได้ โดยวิธีนี้นักเรียนจะมีโอกาสเรียน และฝึกปฏิบัติการรับผิดชอบ ความรักพวกรักพ้อง การรอบรู้งานหลายด้าน การเป็นผู้นำและผู้ตาม การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การอมชอบกัน และการร่วมมือกัน ซึ่งเป็นนิสัยที่ดีเมื่อเด็กเติบโตเป็นผู้ใหญ่และมีโอกาสบริหารงานระดับประเทศในภายภาคหน้า ซึ่งจะนำไปสู่สังคมที่มีความร่วมมือและมีสันติ (Alan, 1992 : 71-75) ความแตกต่างของการพัฒนาประเทศในอนาคตนั้น จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนผู้เป็นเจ้าของประเทศถ้าหาฝ่ายการศึกษาและสังคมดำเนินการเรียน การสอนตามหลักการของเดมมิ่ง ปรับให้เหมาะกับบ้านเมืองแล้ว อาจจะเป็นการสร้างประชาชน และผู้นำประเทศที่มีคุณภาพดังกล่าวมาแล้วในตอนต้นในภายภาคหน้า

## ผู้บริหารโรงเรียนกับการนำและพัฒนาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ทางการศึกษา

องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำแนวคิดและหลักการของการบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์การ มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการบริหารงาน และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในองค์การทางธุรกิจและได้ขยายกว้างออกไปสู่องค์การประเภทอื่น ๆ รวมทั้งองค์การทางการศึกษา ในปัจจุบันมีหลายประเทศที่นำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ทางการศึกษา เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ซึ่งมีหลักการในการประยุกต์ใช้ดังนี้

แซลลิส (Sallis, 1993 อ้างถึงใน สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2539 : 30) ได้อธิบายถึงระบบคุณภาพที่จะนำมาใช้ในระบบการรับรองคุณภาพการศึกษาว่าด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การหรือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ
2. นโยบายคุณภาพ

3. อำนาจทางการบริหาร
4. การจัดองค์การคุณภาพ
5. การตลาดและการเข้าถึงชุมชน
6. การรับเป็นสมาชิก
7. การแนะนำหน่วยงาน
8. การใช้หลักสูตร
9. การปัจฉินิเทศ
10. การบริหารหลักสูตร
11. การออกแบบหลักสูตร
12. การบริหารบุคคล
13. การให้ความเสมอภาค
14. การติดตามและการประเมินผล
15. การบริหารจัดการ
16. การพิจารณาที่ตั้งของสถาบัน

หลักการสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ (Sallis, 1993 อ้างถึงในวิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 28)

1. ภาระงานที่ชัดเจนและเด่นชัด
2. เน้นผู้ใช้บริการอย่างชัดเจน
3. กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุงานนั้น
4. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดต้องส่งเสริมผู้เรียนทั้งในและนอกสถาบัน
5. เสริมแรงบุคลากรในการสร้างทีมดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การประเมินประสิทธิผลของสถาบัน โดยการตรวจสอบการบริการนักเรียนกับ

เป้าหมาย

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539 : 11-12) ได้เสนอว่า การนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ มาใช้ในการศึกษา มีหลักการดำเนินการดังนี้

1. ให้ปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างใหม่ ดังนี้
  - 1.1 มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน
  - 1.2 ภารกิจที่หมดความจำเป็นต้องยกเลิก
  - 1.3 มีโอกาสจ้างเหมาให้ผู้อื่นหรือภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการภารกิจ

บางอย่าง

1.4 มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น

1.5 แต่ละหน่วยงานมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

2. ให้ปรับปรุงระบบงาน วิธีทำงานใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 มีขั้นตอนการทำงานที่สั้นไม่ซ้ำซ้อน

2.2 มีวิธีการทำงานที่ยืดเป้าหมาย มากกว่ากระบวนการ

2.3 มีระบบการทำงานที่ใช้ผู้ปฏิบัติงานน้อยแต่ให้ผลงานที่รวดเร็วมี

2.4 มีระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน

2.5 ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม

2.6 มีวิธีการทำงานที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3. ให้ปรับปรุงกฎระเบียบใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 มีข้อเสนอยกเลิกกฎระเบียบ หลักการที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

3.2 มีข้อเสนอปรับปรุงระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวด ให้มีลักษณะผ่อนคลายยืดหยุ่นข้อเท็จจริงเป็นหลัก

3.3 ผู้บริหารมีอำนาจในการวินิจฉัย ตัดสินใจปรับใช้ระเบียบข้อบังคับบางประการให้สอดคล้องข้อเท็จจริงได้

4. ให้ปรับปรุงระบบการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

4.1 มีข้อเสนอแนะปรับปรุงระเบียบวิธีการควบคุมรายรับ รายจ่ายที่คล่องตัวสอดคล้องกับข้อเท็จจริงและความต้องการ

4.2 ผู้บริหารสามารถบริหารและเกลี่ยระบบการเงินได้ตามความจำเป็น

4.3 ขยายขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในด้านการบริหารการเงิน ให้สอดคล้องกับการบริหารด้านกำลังคนและการบริหารการใช้วัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ

5. ให้ปรับปรุงทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

5.1 มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนของบุคลากรทั้งจำนวน ระดับและสายงานที่เหมาะสมกับแผนงาน โครงการ ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน

5.2 มีความก้าวหน้าชัดเจนและดึงดูดใจครูและบุคลากร

5.3 มีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและทักษะเหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ และเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน

5.4 ผู้บริหารสามารถแต่งตั้ง โยกย้าย และขยายกำลังคนได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็น

6. ให้ปรับปรุงการวางแผนและติดตามประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้
  - 6.1 มีแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนทิศทางที่เหมาะสม
  - 6.2 มีระบบการติดตาม ประเมินผล ปฏิบัติงานของโรงเรียน
  - 6.3 มีระบบการติดตาม ตรวจสอบอัตรากำลังและการใช้ตำแหน่งครูบุคลากร
  - 6.4 มีระบบการติดตามตรวจสอบการบริหารงานการเงิน

การตัดสินใจของโรงเรียนที่จะเริ่มนำปรัชญาวัฒนธรรมการทำงานแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้นั้นยากยิ่ง ปัจจุบันยังไม่มีสูตรสำเร็จในการเริ่มงานการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ แต่มีขั้นตอนที่น่าสนใจดังนี้ (Sallis, 1993 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 30)

1. ผู้นำระดับสูงต้องสร้างภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อคุณภาพงาน ซึ่งเป็นกุญแจหลักของคุณภาพ
2. ความยินดีของลูกค้ำ หมายถึง นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ตลาดแรงงาน เป็นวัตถุประสงค์ของการบริหาร
3. กำหนดผู้รับผิดชอบสูงสุดในการดำเนินงานหรือผู้สนับสนุนงานตามกิจกรรม
4. จัดตั้งกลุ่มพื้นเพซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรและผู้บริหาร มีหน้าที่ปฏิบัติ และสนับสนุนกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ
5. แต่งตั้งผู้ประสานงานคุณภาพ
6. จัดประชุมผู้บริหารเพื่อประเมินความก้าวหน้า
7. วิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ปัจจุบัน
8. ใช้รูปแบบการพัฒนาจากหลาย ๆ แห่งมาประยุกต์ใช้
9. จ้างที่ปรึกษาภายนอกสถาบันมาช่วยดำเนินการ
10. ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างความตระหนักและให้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ
11. เผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวกับคุณภาพ
12. ตรวจวัดค่าใช้จ่ายของคุณภาพ
13. พัฒนาเครื่องมือ และเทคนิคด้านคุณภาพโดยทีมงาน
14. มีการประเมินงานเป็นระยะ ๆ

จากข้อเสนอแนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินงาน นำการบริหารคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในการศึกษา ก็คงเหมือนกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในทางธุรกิจ กล่าวคือ มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้ำ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและทุกคนในองค์การ

มีส่วนร่วม ความแตกต่างที่มีและเห็นได้ชัดเจนก็คือ ความหมายของลูกคำเท่านั้น โดยลูกคำทางการศึกษานั้น แซลลิส (Sallis, 1993 : 31-33) ได้อธิบายว่า ลูกคำทางการศึกษามี 2 ประเภท คือ ลูกคำภายใน ได้แก่ ครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ และลูกคำภายนอก ซึ่งแบ่งออกเป็น กลุ่มย่อย ๆ ได้อีก 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นลูกคำปฐมภูมิ หมายถึง ผู้เรียน

ระดับที่ 2 เป็นลูกคำทุติยภูมิ หมายถึง บิดา มารดา หรือผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้ที่จ่ายเงินเพื่อการศึกษา

ระดับที่ 3 เป็นลูกคำตติยภูมิ หมายถึง ตลาดแรงงาน รัฐบาลกลาง หรือสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการศึกษา

จากบทบาทของผู้นำทางการศึกษาควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การมุ่งสู่การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่ง แซลลิส (Sallis 1993, อ้างถึงใน ทอง สุวรรณชาติ, 2543 : 33) เสนอแนวทางว่า ผู้นำทางการศึกษาสามารถพัฒนาแนวทางมาตรฐานอุตสาหกรรม BS 5750/ISO 9000 มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันกับการทำงานให้มีคุณภาพ
2. ระบบการทำงานที่มีคุณภาพ
3. สัญญาที่ให้ไว้กับผู้ให้บริการภายในและภายนอกองค์กร
4. ควบคุมงานเอกสาร
5. นโยบายและวิธีการรับนักเรียน
6. บริการที่จัดให้กับนักเรียน รวมทั้งสวัสดิการ การแนะแนว การสอนเสริม และการสอนต่อเนื่อง
7. การจัดทำรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน
8. การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบและการใช้หลักสูตร ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอน
9. การประเมินและการสอบวัดผล
10. ความสอดคล้องกันของการประเมินหรือสอบวัดผล
11. รายงานการประเมิน กระบวนการบริหารและรายงานผลการศึกษาของนักเรียน
12. การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการและระบบการแสดงผลการสูญเสียของการผลิต
13. ปฏิบัติการในการแก้ไขนักเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จในการเรียน ระบบการรับคำร้องเรียนและการขอความช่วยเหลือของนักเรียน

14. สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการอื่น ๆ ที่จัดให้นักเรียน เช่น อุปกรณ์การศึกษา ชมรม สื่อการเรียน ฯลฯ

15. รายงานเกี่ยวกับคุณภาพ

16. จัดกระบวนการเรียนการสอนได้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน การประเมินคุณภาพจากฝ่ายของสถาบันการศึกษา

17. การฝึกอบรมบุคลากรและพัฒนา การตรวจสอบความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรและการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

18. วิธีการทบทวน การนำเสนอและการประเมินผลการดำเนินงาน

ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ จะต้องมีความสมบัติ ดังนี้ (Sallis 1993, อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 32)

1. มีวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพของหน่วยงานของตน

2. คิดคำนึงอย่างโปร่งใสต่อกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ

3. พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเรื่องคุณภาพเสมอ

4. มีความมั่นใจว่านโยบายขององค์กรคือการตอบสนองความต้องการ

5. มีช่องทางให้ผู้ให้บริการได้แสดงความคิดเห็น

6. เป็นผู้นำบุคลากรในการพัฒนา

7. ให้ความระมัดระวังในการดำเนินบุคลากรเมื่อมีปัญหาที่ยังสรุปไม่ชัดเจนต้องกำหนดความคิดเสียใหม่ว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการใช้นโยบายไม่ใช่เกิดเพราะบุคลากรมีคุณภาพลดลง

8. นำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร

9. มีความมั่นใจว่า โครงสร้างขององค์กรชัดเจนมีการกำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบควบคู่กันไป

10. คิดคำนึงเสมอว่า จะขจัดกำแพงขององค์กรและกำแพงทางวัฒนธรรมของบุคลากร

11. จัดสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

12. พัฒนากลไกในการสร้างและประเมินความสำเร็จ

ในองค์กรที่เริ่มนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ดำเนินการ บทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้นำต้องดำเนินการ (Sallis, 1993 : 238) คือ

1. มีวิสัยทัศน์

2. ใกล้ชิดกับนักเรียน

3. ผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพ
4. สื่อสารสนเทศที่ดี
5. กำหนดนโยบายและการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับผู้บริการ
6. วางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
7. เปิดช่องทางให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็น
8. ระมัดระวังการดำเนิน
9. ฝึกอบรมบุคลากร
10. นำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน
11. สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
12. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ
13. ลดอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์กร
14. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
15. พัฒนากลไกในการประเมิน
16. พัฒนาระบบและกระบวนการคุณภาพในโรงเรียน

ปีเตอร์ และออสติน (Peter & Austin, 1986 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 33) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ดีที่สุดในสภาวะผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การกำหนดแนวทางพัฒนา นโยบาย คุณภาพ เพื่อจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาของผู้นำทางการศึกษา จะประกอบด้วย ปัจจัย 6 ประการ คือ

1. การเผยแพร่งานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ หมายถึง ผู้บริหารต้องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานที่แสดงถึง การพัฒนาและคุณภาพของงานในโรงเรียนให้ ครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองทราบอย่างกว้างขวาง
2. การบริหารโดยการพูดคุยเรื่องคุณภาพกับผู้ร่วมงาน หมายถึง การพูดคุยเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพของงานในโรงเรียน 'ทุกครั้งที่ได้ไปปฏิบัติงานในจุดต่าง ๆ
3. ให้ความใกล้ชิดกับนักเรียนและชุมชน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความ สัมพันธ์ อันดีกับผู้บริการ ซึ่งได้แก่ บุคลากรทุกคน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสถานประกอบการ ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ตอบสนองความต้องการของ ผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง
4. ใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนนำนวัตกรรมทางการศึกษา ใหม่ ๆ และทันสมัยมาให้กับบุคลากรของโรงเรียนใช้ในการดำเนินงานและมีการเตรียมการป้องกัน และแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เสมอ

5. สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ตลอดจนบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนมีความรู้สึกทั่วทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกันและมีความผูกพันกับสถานศึกษา

6. การสร้างทีมงานและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

บทบาทสำคัญของผู้บริหารการศึกษา คือ การเสริมแรงครูให้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างสูงสุด ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน สแปนบาว (Spanbauer, 1992 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2542 : 34) ผู้ซึ่งทดลองใช้การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในวิทยาลัยอาชีวศึกษาหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา เสนอแนะว่า ในการนำวัฒนธรรมคุณภาพไปใช้ในสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คือ การเสริมแรงครูในกระบวนการเรียนการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อนักเรียนมากขึ้น ครูมีสิทธิดำเนินการด้วยตัวเองเกือบทุก ๆ เรื่อง นอกจากนี้ยังนำแนวคิดนี้ไปผสมผสานกับภาวะผู้นำที่จะสร้างความผูกพันของครูต่อโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมทั้งความกระตือรือร้นต่อการอุทิศตนเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน และตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุก ๆ กิจกรรมด้วย

## โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี

การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพตามนโยบายโรงเรียนคุณภาพ 9 ดี เป็นภาระงานตามขอบข่ายงานโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา 4 งาน ตามมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครได้ นำนโยบายโรงเรียนคุณภาพ 9 ดีสู่การปฏิบัติ จึงเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

### นิยามโรงเรียนคุณภาพ 9 ดี

โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี มีนิยามในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

คุณภาพดี 1 โรงเรียนน่าอยู่ (Warm and Welcome school) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องสุขา ห้องน้ำ โดยมีรายการประเมิน

ดังนี้ 1) มีความสะอาด 2) ความร่มรื่น/สวยงาม 3) ความปลอดภัย 4) มีบริเวณพักผ่อน 5) เอื้อต่อการเรียนรู้

คุณภาพดี 2 ผู้เรียนอ่านออก เขียนได้ (Literate students) หมายถึง นักเรียนชั้น ป.1 - 3 อ่านออก เขียนได้ นักเรียนชั้น ป.4- 6 อ่านคล่อง เขียนคล่องและนักเรียนชั้น ม.1 - 3 อ่านรู้เรื่อง สื่อสารได้ โดยโรงเรียนมีการวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล นักเรียนได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคล และมีระบบการรายงานข้อมูลด้านการอ่านออกเขียนได้

คุณภาพดี 3 ใส่ใจระดับผลสัมฤทธิ์ (Focus on academic achievement) หมายถึง โรงเรียนมีการวิเคราะห์ผลการทดสอบเพื่อวางแผนพัฒนาระดับผลสัมฤทธิ์มีแผนงาน/โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ และมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงาน มีการติดตาม การดำเนินงาน และมีผลการดำเนินงานชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีผลการประเมิน LAS ระดับชั้น ป.2 ป.5 ม.2 และ ม.5 NT ชั้น ป.3 O-NET ชั้น ป.6 ม.3 และ ม.6 โดยเปรียบเทียบกับระดับโรงเรียน /ระดับเขตพื้นที่การศึกษา /ระดับชาติ

คุณภาพดี 4 พิชิตระบบนิเทศครู (Get over teacher supervising system) หมายถึง โรงเรียนมีระบบนิเทศภายในสถานศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาครูผู้สอนนำหลักสูตรสถานศึกษาสู่ชั้นเรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้มุ่งสู่คุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 วัดและประเมินผลในโรงเรียนเป็นระบบ มีแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษามุ่งเน้นได้รับการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติการกิจหน้าที่ ส่งเสริมและเชิดชูเกียรติผลการปฏิบัติการกิจของบุคลากร ทั้งนี้คุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในที่นี้หมายถึง ทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หรือ 3R และ 4C ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

3R ได้แก่ Reading (การอ่าน) การเขียน (Writing) และคณิตศาสตร์ (Arithmetic)

4C ได้แก่ Critical Thinking (การคิดวิเคราะห์) Communication (การสื่อสาร) Collaboration (การร่วมมือ) และ Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการด้านการศึกษารูปแบบใหม่

คุณภาพดี 5 เชิดชูคุณธรรม (Praise for morals) หมายถึง โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและค่านิยม 12 ประการ และนักเรียนมีคุณลักษณะตามค่านิยม มีผลการดำเนินงาน และนำมาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมการดำเนินงานสถานักเรียน และสถานักเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนชุมชนและสังคม

คุณภาพดี 6 ร่วมกิจกรรมการแข่งขัน (Join competitions) หมายถึง โรงเรียนเข้าร่วมการแข่งขันด้านวิชาการและด้านต่างๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นๆ จัดขึ้น มีผลการแข่งขันและนำผลการแข่งขันมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน

คุณภาพดี 7 มุ่งมั่นสู่ประชาคมอาเซียน (Be a part of ASEAN community) หมายถึง โรงเรียนจัดการเรียนการสอน ยกย่องคุณภาพผู้เรียนเพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสารได้ การจัดการเรียนการสอน เพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก พิจารณาจากชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ขึ้นไป ตามแนวดำเนินการของ ASEAN Curriculum Sourcebook

คุณภาพดี 8 โรงเรียนมีระบบประกัน (Education quality assurance for schools) หมายถึง โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง 8 องค์ประกอบ ได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดระบบบริหารและสารสนเทศที่เหมาะสม การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน การจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพดี 9 ครบถ้วนความร่วมมือ (Complete cooperation) หมายถึง โรงเรียนบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม มีเครือข่ายการบริหารจัดการที่เน้นความร่วมมือและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม และได้รับความร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมจากบุคคล ชุมชน องค์กรภายนอก หลักธรรมาภิบาล ข้างต้น ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

#### กิจกรรมนำสู่โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี

การนำนโยบายคุณภาพโรงเรียนคุณภาพ 9 ดี ผลตามคุณภาพและตัวชี้วัดที่กำหนด มีแนวปฏิบัติตามกระบวนการดำเนินงานตามวงจรเดมมิง (Deming Cycle) PDCA ดังนี้

P : Plan วางแผนการดำเนินงานในแต่ละคุณภาพ โดยการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามนโยบายที่กำหนด ในแต่ละคุณภาพและกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจน

D : Do ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดและเก็บร่องรอยหลักฐานการดำเนินงาน

C : Check ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และผู้นิเทศภายในโรงเรียน ตรวจสอบ เพื่อติดตามความคืบหน้า และดูผลสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้

A : Act ปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสม หากผลเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็น

แนวทางให้ปฏิบัติต่อไป หากผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมควรเขียนวิธีปฏิบัติที่ดีไว้ หากการปฏิบัติมีข้อควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการปรับปรุงต่อไป

การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพตามนโยบายโรงเรียนคุณภาพ 9 ดี เป็นภาระงานตามขอบข่ายงานโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา 4 งาน ตามมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป การนํานโยบายโรงเรียนคุณภาพ 9 ดีสู่การปฏิบัติ จึงเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการจัดการสถานศึกษาให้ต่อเนื่องชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น เมื่อวิเคราะห์ภาระงานตามโครงสร้างและตัวชี้วัดโรงเรียนคุณภาพ 9 ดีแล้ว มีกิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองตัวชี้วัดคุณภาพ 9 ดี ดังนี้

#### ตัวอย่างกิจกรรมที่นำสู่คุณภาพ 9 ดี

คุณภาพดี 1 โรงเรียนน่าอยู่ (Warm and Welcome school)

คุณภาพดี 1 กล่าวถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องสุขา ห้องน้ำ

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถจัดทำให้สนองตัวชี้วัดคุณภาพ ดี 1 ประกอบด้วย

1. การพัฒนาสภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียน / อาคารสถานที่ /ห้องน้ำ/ ห้องส้วม
2. การจัดห้องเรียน
3. การจัดภูมิทัศน์ในโรงเรียน
4. ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน
5. แหล่งเรียนรู้ /ศูนย์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
6. บริเวณ/ห้อง/มุมพักผ่อน ฯลฯ

คุณภาพดี 2 ผู้เรียนอ่านออก เขียนได้ (Literate students)

คุณภาพดี 2 กล่าวถึง อ่านออก เขียนได้ อ่านคล่อง เขียนคล่อง อ่านรู้เรื่อง สื่อสารได้ การวิเคราะห์ผู้เรียนการพัฒนาผู้เรียนและการรายงานข้อมูลด้านการอ่านออกเขียนได้

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถจัดทำให้สนองตัวชี้วัดคุณภาพ ดี 2 ประกอบด้วย

1. รักการอ่าน
2. ส่งเสริมความสามารถด้านการอ่านรู้เรื่อง สื่อสารได้
3. กิจกรรมพลิกโฉมอ่านออกเขียนได้ภายใน 1 ปี (BBL)

4. วางทงงานอ่านทุกคน

5. สานฝันอ่าน เรียน เขียนคล่อง ฯลฯ

คุณภาพดี 3 ใส่ใจระดับผลสัมฤทธิ์ (Focus on academic achievement)

คุณภาพดี 3 กล่าวถึง การดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ NTชั้น ป.3 O-NET ชั้น ป.6

ม.3 และ ม.6

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถจัดทำให้สนองตัวชี้วัดคุณภาพดี 3 ประกอบด้วย

1. การพิชิต O-NET
2. การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. การเตรียมสอบ NT, O-NET
4. ค่ายพัฒนาการเรียนรู้แบบเร่งรัด
5. คลังข้อสอบ
6. จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา ผลการทดสอบ O-NET, NT
7. สารสนเทศจุดเด่น จุดด้อย ผลการทดสอบ O-NET, NT
8. แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม/ปฏิทินปฏิบัติงาน
9. คำสั่ง / คำสั่งคณะกรรมการติดตาม
10. บันทึกผล / รายงานผล
11. คะแนนเฉลี่ย NT ทั้ง 3 ด้าน/ คะแนนเฉลี่ย O-NET ฯลฯ

คุณภาพดี 4 พิชิตระบบนิเทศครู (Get over teacher supervising system)

คุณภาพดี 4 กล่าวถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรสถานศึกษาสู่ชั้นเรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้มุ่งสู่คุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การวัดและประเมินผลในโรงเรียน

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถจัดทำให้สนองตัวชี้วัดคุณภาพดี 4 ประกอบด้วย

1. โครงการ/กิจกรรมการนิเทศภายใน
2. คำสั่ง
3. ปฏิทินการนิเทศ
4. บันทึกการนิเทศของผู้นิเทศ
5. การดำเนินการของผู้รับการนิเทศ
6. หลักสูตรสถานศึกษาที่ปรับ

7. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร
8. แผนการพัฒนาหลักสูตร
9. รายงานการประชุม
10. ข้อมูลสารสนเทศการจัดการเรียนการสอน
11. ระเบียบการวัดและประเมินผล
12. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
13. เอกสารหลักฐานทางการศึกษา
14. ปฏิทินการปฏิบัติงาน
15. สรุป รายงานผล
16. ข้อมูลสารสนเทศการเข้ารับการพัฒนา
17. บันทึกการไปราชการ/ประชุม/อบรม
18. รายงานการไปราชการ/ประชุม/อบรม
19. แผนการจัดการเรียนรู้
20. แฟ้มผลงานครู / นักเรียน
21. โฉร่างวัด/เกียรติบัตร ฯลฯ

คุณภาพดี 5 เชิดชูคุณธรรม (Praise for morals)

คุณภาพดี 5 กล่าวถึง กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและค่านิยม 12 ประการ และการดำเนินงานสถานักเรียน

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถดำเนินการสนองตัวชี้วัดคุณภาพดี 5 ประกอบด้วย

1. โรงเรียนวิถีพุทธ
2. ค่ายพุทธบุตร/ค่ายธรรมะ
3. เสริมสร้างค่านิยม 12 ประการ
4. ยุวทูตความดี
5. สถานักเรียน/ประชาธิปไตยในโรงเรียน
6. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/รายงานโครงการ/กิจกรรม
7. แผนการจัดการเรียนรู้
8. สื่อการเรียนรู้
9. ผลงาน/ชิ้นงาน/ร่องรอยการเรียนรู้ของนักเรียน
10. เครื่องมือการประเมิน,ผลการประเมิน

11. เกียรติบัตร/โล่/รางวัล/หนังสือเชิดชูเกียรติ ฯลฯ

คุณภาพดี 6 ร่วมกิจกรรมการแข่งขัน (Join competitions)

คุณภาพดี 6 กล่าวถึง การเข้าร่วมการแข่งขันด้านวิชาการและด้านต่างๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นๆ จัดขึ้น

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถดำเนินการสนองตัวชี้วัดคุณภาพ ดี 6 ประกอบด้วย

1. งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน
2. ตอบปัญหาสารานุกรม
3. กีฬาสี/กีฬาโรงเรียน ฯลฯ

คุณภาพดี 7 มุ่งมั่นสู่ประชาคมอาเซียน (Be a part of ASEAN community)

คุณภาพดี 7 กล่าวถึง การจัดการเรียนการสอน ยกย่องคุณภาพผู้เรียนเพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก การใช้ภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสารของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถดำเนินการสนองตัวชี้วัดคุณภาพ ดี 7 ประกอบด้วย

1. ASEAN Curriculum Sourcebook คู่ชั้นเรียน
2. ค่ายภาษาอาเซียน/รายวิชาเพิ่มเติมภาษาอาเซียน
3. ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
4. ประกวดหน่วยการเรียนรู้ ASEAN
5. ASEAN Day ฯลฯ

คุณภาพดี 8 โรงเรียนมีระบบประกัน (Education quality assurance for schools)

คุณภาพดี 8 กล่าวถึง ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 8 องค์ประกอบ และการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถดำเนินการสนองตัวชี้วัดคุณภาพ ดี 8 ประกอบด้วย

1. ประกาศมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. แผนปฏิบัติการประจำปี
4. ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา
5. ปฏิทินปฏิบัติงาน / ปฏิทินนิเทศ ติดตาม กำกับงาน

6. คู่มือปฏิบัติงานของบุคลากร
7. แผนการจัดการเรียนรู้ / หน่วยการเรียนรู้
8. สื่อ / นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้
9. เครื่องมือประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
10. รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพจากต้นสังกัด
11. รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) ฯลฯ

คุณภาพดี 9 ครบถ้วนความร่วมมือ (Complete cooperation)

คุณภาพดี 9 กล่าวถึง การบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม เครือข่ายการบริหารจัดการที่เน้นความร่วมมือ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม และการได้รับความร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมจากบุคคล ชุมชน องค์กรภายนอก

ตัวอย่างกิจกรรม/โครงการที่โรงเรียนสามารถดำเนินการสนองตัวชี้วัดคุณภาพ ดี 9 ประกอบด้วย

1. สร้างสัมพันธ์ชุมชน
2. เชื่อมบ้านนักเรียน
3. เครือข่ายผู้ปกครองเพื่อพัฒนาสถานศึกษา
4. เครือข่ายสถานศึกษา
5. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม
6. โครงการ การทำข้อตกลงกับภาครัฐและเอกชน (MOU)
7. ปฏิทินการปฏิบัติการของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน/ โรงเรียน
8. การมีส่วนร่วมในวันสำคัญทางศาสนา /ราชการ
9. จัดทุนการศึกษา /การสนับสนุนของชุมชน
10. แผนพัฒนาการศึกษา / แผนปฏิบัติการประจำปี
11. การปฐมนิเทศ / ปักฉิมนิเทศ / คณะกรรมการสถานศึกษา / เครือข่ายผู้ปกครอง
12. งานพัสดุ / การเงิน / วิชาการ / การวัดและประเมินอย่างหลากหลาย การสอนแบบ

หลากหลาย (โครงการ)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ราย จันทร์กลัด (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับที่สูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านลักษณะองค์การตามลำดับ สำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 6 งาน ซึ่งเรียงลำดับได้ดังนี้ คือ งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานบุคลากร งานกิจการนักเรียนและงานวิชาการ เป็นลำดับสุดท้าย 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม พบว่าสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายปัจจัยพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก แต่สำหรับปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยย่อยด้านการบริหาร สารสนเทศการจูงใจ การจัดหาและใช้ทรัพยากร ภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยย่อยที่เหลือ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ด้านงานวิชาการ พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน ส่วนปัจจัยย่อยที่ส่งผลการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน คือ ปัจจัยย่อยด้านการกระจายอำนาจ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ ความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำ การจัดหาและใช้ทรัพยากร และการติดต่อสื่อสารและการบริหารสารสนเทศ ด้านงานอาคารสถานที่ พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะองค์การปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ ส่วนปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ คือ ปัจจัยย่อยด้านการกระจายอำนาจ การประสานงาน ภาวะผู้นำการจัดหาและการใช้ทรัพยากรด้านงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สำหรับปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานความสัมพันธ์

ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนคือ ปัจจัยย่อยด้านการกระจายอำนาจ การประสานงานการจัดการและใช้ทรัพยากรและการบริหารสารสนเทศ

จักรพรรดิ วัฒนา (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ปัจจัยดำเนินการด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในระดับมาก สภาพแวดล้อมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในระดับปานกลาง และกลุ่มองค์ประกอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ครู - อาจารย์ ศึกษานิเทศก์ ความพร้อมของนักเรียนและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

จรัส เบี้ยน้อย (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์ประกอบของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบด้านการบริหาร อยู่ในลำดับที่สูงสุดรองลงมาก็คือองค์ประกอบด้านบุคคลและองค์ประกอบด้านโรงเรียน สำหรับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ความมุ่งมั่นในชีวิตและความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของโรงเรียนกับ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม พบว่า สัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 3) องค์ประกอบของโรงเรียน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ด้านความสามารถในการปรับตัวพบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีอิทธิพล คือ ด้านโรงเรียน ด้านบุคคล ด้านการบริหาร ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีอิทธิพล คือ ด้านบุคคล ด้านการบริหาร และด้านโรงเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีอิทธิพล คือ ด้านการบริหารและด้านโรงเรียน

ฐานะวัฒนา สุขวงศ์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับข่าวสารการโฆษณาทางวิทยุโทรทัศน์ของนักศึกษา โปรแกรมวิชาเศรษฐศาสตร์ สถาบันราชภัฏในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็น และเปรียบเทียบความคิดเห็นในการเลือกรับข่าวสารการโฆษณาทางวิทยุโทรทัศน์ของนักศึกษา สถาบันราชภัฏในกรุงเทพมหานคร และ 2) ศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ตามความคิดเห็นของนักศึกษา สถาบันราชภัฏในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ นักศึกษาภาคปกติ

ระดับปริญญาตรี โปรแกรมนิเทศศาสตร์ สถาบันราชภัฏในกรุงเทพมหานคร 6 แห่ง จำนวน 561 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ผลวิจัยพบว่า 1) นักศึกษาทุกคนชมการโฆษณาทางวิทยุโทรทัศน์ และเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการโฆษณาทางวิทยุโทรทัศน์เป็นวิธีการส่งเสริมการขายวิธีหนึ่ง และเลือกชมการดำเนินเรื่องแบบสนุกสนาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แสดงที่เป็นดาราทะยานตร์ ทำนองเพลง และเนื้อเรื่องที่แต่งขึ้นใหม่ เพื่อโฆษณาชิ้นนั้น โดยเฉพาะ สำหรับบุคลิกที่หิบบ่อยและมีสวดยและสะกดตา ดราม่า หือ ครอบงำง่าย และน่าเสียดายในคำบรรยาย 2) นักศึกษาที่มีเพศ และระดับชั้นปีต่างกัน มีความถี่ในการชมภาพยนตร์โฆษณาไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโฆษณาอาหารและเครื่องดื่มทางวิทยุโทรทัศน์ ได้แก่ การดำเนินเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโฆษณาของขนมขบเคี้ยวทางวิทยุโทรทัศน์ ได้แก่ บุคลิกที่หิบบ่อย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโฆษณาเสื้อผ้า และเครื่องสำอาง ได้แก่ ผู้แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโฆษณาผลิตภัณฑ์รถยนต์ทางวิทยุโทรทัศน์ ได้แก่ ดราม่า หือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโฆษณาของใช้ภายในบ้านเรือน เครื่องใช้ไฟฟ้า และสินค้าอุปโภค บริโภค บ้าน และที่ดิน และอุปกรณ์ก่อสร้าง การบริการและสถาบัน ยารักษาโรคและการส่งเสริม สังคม ได้แก่ คำบรรยาย 4) นักศึกษาที่มีเพศ ระดับอายุ และระดับชั้นปีต่างกัน เลือกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการโฆษณาอาหาร และของขบเคี้ยวทางวิทยุโทรทัศน์ไม่แตกต่างกัน

นวลศรี บุญรักษ์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา 2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาบุคลากรข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ตามตัวแปร สถานภาพ ระดับ ตำแหน่ง รายได้ ภาระงานของครู และงบประมาณพัฒนาบุคลากร และ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ปีการศึกษา 2542 กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และยอมให้ความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้ไม่เกิน 10% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 222 คน และสุ่มแบบเป็นชั้น (Stratified Random Sampling) ตามระดับตำแหน่ง แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ผลวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการครูที่มีสถานภาพเป็นโสด มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีสถานภาพสมรส 3) ข้าราชการครูที่มีระดับตำแหน่งสูง มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีระดับตำแหน่งต่ำ 4) ข้าราชการครูที่มีรายได้สูง

มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีรายได้ต่ำ 5) ข้าราชการครูที่มีภาระงานมาก มีการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกับ ข้าราชการครูที่มีภาระงานน้อย 6) ข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีงบประมาณพัฒนา บุคลากรมาก มี การพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีงบประมาณ พัฒนาบุคลากรน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ 7) งบประมาณ พัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงทำนากับการพัฒนาบุคลากร โดยมีประสิทธิภาพใน การพยากรณ์ .099 นั่นคือ งบประมาณพัฒนาบุคลากรสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับ การพัฒนาบุคลากรได้ร้อยละ 9.9

ภิรม โชติแดง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับดีมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง 3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้ ระบบบริหารระบบ 3 คือ ระบบปรึกษาหารือ 4) ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 มีสองปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยการบริหารโรงเรียนด้านควบคุมงาน และปัจจัยการบริหารด้าน สภาวะผู้นำ

สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543 : 84) ได้สรุปผลการศึกษานักวิชาการชาวตะวันตก ว่า โรงเรียนดีมีคุณภาพนั้น ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) โรงเรียนดีมีคุณภาพเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered) 2) โรงเรียนดีมีคุณภาพจะต้องเสนอโปรแกรมเรียนที่หลากหลาย 3) โรงเรียน มีคุณภาพ จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน วัดโครงสร้างการบริหารที่มุ่ง สนับสนุนการเรียนการสอน 4) โรงเรียนดีมีคุณภาพสร้างบรรยากาศที่ดีแก่นักเรียน 5) โรงเรียนดี มีคุณภาพส่งเสริมปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร 6) โรงเรียนดีมีคุณภาพเน้นการพัฒนาบุคลากร 7) โรงเรียนดีมีคุณภาพจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสเป็นผู้นำตามโอกาสอันควร 8) โรงเรียนดีมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) โรงเรียนดีมีคุณภาพเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และในเรื่องประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้สรุปผลการวิจัยว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในทัศนะของผู้ปกครอง ผู้บริหาร โรงเรียนและ ศึกษาธิการจังหวัด มี 7 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน 2) ความร่วมมือร่วมใจอันแน่วแน่ของ บุคลากรในโรงเรียน 3) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 4) บริหารจัดการเรื่อง สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณ 5) การเน้นเป้าหมายของโรงเรียน 6) การสนับสนุนของ ผู้ปกครอง และ 7) การให้ความสำคัญโปรแกรมทางวิชาการ จากผลการศึกษาครั้งนี้จะเห็นได้ว่า

ความสำเร็จของโรงเรียนจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ ปัจจัยภายในโรงเรียนและปัจจัยภายนอกโรงเรียน

อำนวยการ จอมใจ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารโรงเรียนแก่นำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียนแก่นำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียนแก่นำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ระหว่างโรงเรียนที่มีระยะเวลา เข้าสู่การเป็นโรงเรียนแก่นำปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้ต่างกันและโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย จำนวน 249 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้น (Stratified Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS, for windows : statistical science for windows) โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานโรงเรียนแก่นำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือบุคลากรภายในสถานศึกษาการบริหารจัดการบุคลากรภายนอกสถานศึกษา งบประมาณและอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานตามเงื่อนไขเวลาที่เข้าสู่โรงเรียนแก่นำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารงานโรงเรียนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

อัครเดช นนทะสุด (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ “มาก” โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้แผนยุทธศาสตร์ การจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการแบบ 2 ส่วนร่วม และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคณณิตัวอย่างโรงเรียนดีมีคุณภาพ ในระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง สรุปผลการวิจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยที่นำไปสู่โรงเรียนดีที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ประกอบด้วยผู้นำและบุคลากรมีความเข้มแข็ง ได้แก่ การการนำองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการดูแลคุณธรรมจริยธรรมครู การบริหารจัดการ ได้แก่ หลักการบริหาร ยุทธศาสตร์การวางแผนดำเนินงาน การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ระบบ ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนและการจัดการอาคาร สถานที่ และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชน ได้แก่ ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ผู้บริหาร และครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) กระบวนการที่นำไปสู่โรงเรียนดีที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ประกอบด้วย (1) หลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนต้องสร้างหลักสูตรของตนเอง โดยมีหลักสูตรแกนกลางเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นข้อกำหนดคุณภาพของผู้เรียน และการบริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ครู บุคลากร และชุมชน (2) การเรียนรู้โรงเรียนมีระบบการเรียนรู้ คือ มีการวิเคราะห์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ผู้เรียน ออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล การเรียนรู้แต่ละหน่วย มีการผลิตและพัฒนานวัตกรรม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ นิเทศติดตาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนา การจัดการเรียนรู้ การวิจัยพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และบันทึกสรุปผลรายงานในการเรียนรู้ในกลุ่มสาระต่าง ๆ มีกระบวนการและวิธีการที่หลากหลายโดยผู้สอนต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกาย และสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละช่วงชั้น มีวิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย (3) ระบบสารสนเทศ โรงเรียนมีและใช้ระบบสารสนเทศในด้านการบริหารจัดการ และด้านการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชน ได้รับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและข่าวสารต่าง ๆ ของโรงเรียน และ (4) ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีกระบวนการดำเนินงาน คือ การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การคัดกรองนักเรียน การส่งเสริม นักเรียน การป้องกันและช่วยเหลือนักเรียน และการส่งต่อ 3) คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา คุณภาพของผู้เรียนด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มสาระเพิ่มขึ้น นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ เรียนรู้ด้วยตนเองและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ นักเรียนบางคนมีความสามารถและผลการเรียนดีเด่นสามารถสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนในการแข่งขันต่าง ๆ ได้ สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์พบว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีความประพฤติที่แสดงออกอย่างเหมาะสมกับวัย ปี คุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยดี มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความอดทน เสียสละเพื่อ

ส่วนรวม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะในการทำงาน มีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ปฏิบัติตนตามหลักเบื้องต้นของศาสนา ตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาไทยและนำภูมิปัญญาไทยมาประยุกต์ใช้ รู้คุณค่า มีจิตสำนึก และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ มีสุขภาพแข็งแรง และจิตใจแจ่มใส

ธนิก คุณเมธิกุล (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษา” เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพทางการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 308 โรงเรียน การเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และระยะที่ 2 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในด้านต่างๆ จากผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ใช้โปรแกรม SPSS และใช้โปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้งสิ้น 44 ตัว ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารจำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 44 ตัว มีค่าเป็นบวก ขนาดตั้งแต่ 0.34-0.83

สุรศักดิ์ สว่างแสง (2552 : บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนในโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เกิดจากการทำงานอย่างถูกวิธี ตามแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทุกข้อ โดยมีผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหาร ส่วนวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีของการบริหารโรงเรียนในโครงการ เกิดจากภาวะผู้นำที่เด่นชัดของ

ผู้บริหารโรงเรียน มีการจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ มีการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่เป็นการเฉพาะโดยการเน้นการฝึกทักษะทางภาษาเพื่อการสื่อสารให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงการ รูปแบบการบริหารโรงเรียนในโครงการที่น่าเสนอ มีความชัดเจนครอบคลุม สะดวกในการนำไปใช้ เมื่อจัดการประชุมแบบ Connoisseurship กับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความเป็นไปได้ พบว่า รูปแบบการบริหารมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.58 และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91

จารูวรรณ นาคัน (2556 : บทคัดย่อ) นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่ามีนวัตกรรมการบริหารในรูปแบบต่างๆ ทั้งหมด 53 นวัตกรรม 2) นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน พบว่า นวัตกรรมที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ นวัตกรรมที่ 35 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณาโดยมีความเห็นที่สอดคล้องกันคือเห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดนโยบาย และเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

อุดม ชูสีวรรณ (2559 : 89) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน นำองค์ประกอบไปสร้างรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลได้ 6 ระบบดังนี้ ระบบที่ 1 การนำองค์กรโดยต้องรู้และเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่มีความท้าทาย เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ระบบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องนำวิสัยทัศน์มาดำเนินการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นเลิศ ระบบที่ 3 การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรตามความสามารถของผู้เรียนโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ระบบที่ 4 การวัด สารสนเทศ และการจัดการความรู้เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ ระบบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนาระบบการเรียนรู้ ระบบที่ 6 ระบบการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนากุศลกร ให้มี

ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 7 เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานจาก 6 ระบบ

สมาพร ถีภัยรัตน์ (2560) รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) การพัฒนาบุคลากร (3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา (4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน (5) การควบคุมคุณภาพ (6) คุณภาพนักเรียน (7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ (8) การบริหารจัดการ 2) รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 เนื้อหาประกอบด้วยองค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล และกระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ และ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาของเอเวอร์ฮาร์ด และมอริส (Everard & Morris, 1985 : 3) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มีประสิทธิผลว่าผู้บริหารต้องสามารถบริหารภายในด้านต่าง ๆ คือ บริหารคน เช่น บริหารความขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร การบริหารองค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ฮอย และเฟอกสัน (Hoy & Ferguson, 1985 : 35 - 38) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกรอบทฤษฎี และการสำรวจประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน โดยอาศัยกรอบทฤษฎีระบบสังคม ของพาร์สัน เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับมิติของความสำเร็จ กล่าวคือ 1) ด้านการปรับตัว มีตัวชี้วัด คือ นวัตกรรม ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารและครู 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย มีตัวชี้วัดคือ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ นักเรียน 3) ด้านการบูรณาการ มีตัวชี้วัด คือ ความสามัคคี ผู้ที่เกี่ยวข้องคือ ครู และ 4) ด้านการรักษาระเบียบแบบแผน มี ตัวชี้วัดคือ ความผูกพันต่อองค์การ ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ครู การวัดในแต่ละมิตินั้น เป็นการวัดประสิทธิผลองค์การระยะสั้น และมีนักการศึกษาอีกท่านหนึ่ง คือ เชอจิ โอ วานนี ได้เสนอข้อค้นพบใหม่เกี่ยวกับมิติและการวัดประสิทธิผลโรงเรียน โดยการพัฒนาและปรับปรุงจากแนวคิด ของแอมเบล ซึ่งเป็นผู้ที่เคยศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของประสิทธิผลองค์การมาก่อนมิติและเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลโรงเรียนมี 23 ประการ สรุปสาระพอสังเขปได้ดังนี้ ผลผลิต (Productivity) หมายถึง จำนวนผลผลิต (Outcome) ที่ได้จากครู นักเรียน และกลุ่มคณะทำงานที่ทำให้โรงเรียนสำเร็จ

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราค่าตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนต่อหัวของนักเรียน

2. คุณภาพ (Quality) หมายถึง ระดับของคุณภาพที่ทำให้สำเร็จในผลผลิต (Outcomes) เกี่ยวกับผลงานและการบริการนักเรียน
3. การลาหยุดงาน (Absenteeism) หมายถึง จำนวนความถี่ของเวลาที่ครู นักเรียน หรือบุคลากรในโรงเรียนลาหยุดพัก
4. การลาออก (Turnover) หมายถึง จำนวนที่ครูอาสาสมัครและพนักงานในโรงเรียนที่หมุนเวียนเปลี่ยนเข้ามาทำงาน
5. ความพึงพอใจในงานของครู (Teacher's job satisfaction) หมายถึง จำนวนที่ครูพึงพอใจกับผลของงานต่าง ๆ ที่ได้รับ
6. ความพึงพอใจของนักเรียน (Student's satisfaction) หมายถึง จำนวนนักเรียนที่มีความพอใจกับผลผลิตของโรงเรียนที่เขาได้รับ
7. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความเต็มใจ และแรงขับของครู นักเรียนและคนงานอื่น ๆ ที่เข้าร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
8. ขวัญ (Morale) หมายถึง ความรู้สึกดี ๆ ทั่วไปที่ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และคนงานถือว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
9. ความสามัคคี (Cohesion) หมายถึง จำนวนที่นักเรียนและครูสามารถทำงานร่วมมือกันอย่างเปิดเผย และประสานงานกันดี
10. การยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibly and adaptation) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในอันที่จะเปลี่ยนวิธีดำเนินการให้ตอบสนองชุมชนและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
11. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and goal setting) หมายถึง ระดับความสามารถที่สมาชิกได้วางแผนและขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมาย
12. ข้อตกลงของเป้าหมาย (Goal consensus) หมายถึง จำนวนที่สมาชิกในชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียนตกลง และเห็นด้วยในเป้าหมายของโรงเรียนในทิศทางเดียวกัน
13. เป้าหมายขององค์กรที่เป็นสากล (Intonation of organizational goal) หมายถึง การยอมรับเป้าหมายของโรงเรียนและความเชื่อของผู้ปกครอง ครู และนักเรียนว่าถูกต้องและเหมาะสม
14. ทักษะการจัดการของภาวะผู้นำ (Leadership management skill) หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหาร ศิษยานุศิษย์ และผู้นำคนอื่น ๆ ที่สามารถทำงานในโรงเรียนได้ดี ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและการติดต่อสื่อสาร (Information management and communication) หมายถึง ศักยภาพหรือประสิทธิภาพของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มคนทั่วไป รวมทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน

15. ความพร้อม (Readiness) หมายถึง ความเป็นไปได้ของโรงเรียนที่จะทำให้ง่ายไปมาอย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จ

16. การใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม (Utilization of the environment) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่มีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและบริเวณใกล้เคียงในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนภารกิจของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

17. การประเมินสิ่งที่อยู่ภายนอก (Evaluation by external entities) หมายถึง การประเมินความพอใจของแต่ละบุคคล กลุ่ม องค์กรในชุมชน และสภาพแวดล้อมที่ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

18. ความมั่นคงและเสถียรภาพ (Stability) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่จะรักษาโครงสร้าง หน้าที่ และทรัพยากรในช่วงเวลาสืบไปได้

19. การแบ่งปันอิทธิพล (Share influence) หมายถึง ระดับของแต่ละบุคคลในโรงเรียนที่มีส่วนในการตัดสินใจ

20. การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development emphasis) หมายถึง จำนวนของความพยายามที่โรงเรียนสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น

21. การเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement emphasis) หมายถึง จำนวนนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

ทาวน์เซนด์ (Townsend, 1997 : 311) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลทางการศึกษาในเมืองเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย และในรัฐ 7 รัฐของสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกของโรงเรียนได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน เชื่อว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรมีคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำ โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีบรรยากาศที่ดีในการเรียน

จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพ ให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนเข้าใจและถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพจะต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กรและภารกิจของหน่วยงาน และผู้บริหารต้องปรับและสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน เห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ กิจกรรมทุกอย่างจะต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยการนำเสนอขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผน การปฏิบัติ การแก้ไข เพื่อจัดข้อบกพร่องให้หมดสิ้นไป เพื่อเป็นการสร้างคุณภาพทางการศึกษาได้อย่างแท้จริง