



การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

โดย

นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่

โดย

นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EDUCATIONAL QUALITY ASSESSMENT AND
PERFORMANCE OF LAB SCHOOL PROJECT**

**By
Jutatip Boonplain**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การประเมินคุณภาพ การศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ” เสนอโดย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
3. อาจารย์วรวงกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)
...../...../.....

..... กรรมการ
(นายวินัย ศรีเจริญ)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์วรวงกาญจน์ สุขสดเขียว)
...../...../.....

46252306 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

จุทาทิพย์ บุญเปลี่ยน : การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย , ผศ. ว่าที่ พ.ต.ดร. นพดล เจนอักษร และ อ.วรกาญจน์ สุขสดเขียว. 241 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน 2) การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน 3) การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ในภูมิภาคตะวันตก 8 จังหวัด จำนวน 43 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 7 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน หัวหน้างานแผนงาน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ 2 คน ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานศูนย์คอมพิวเตอร์ 1 คน และบรรณารักษ์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 301 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และกรอบแนวคิดเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) และการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product – moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2. 3.

46252306 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : EDUCATION QUALITY ASSESSMENT / LAB SCHOOL PERFORMANCE

JUTATIP BOONPLAIN : THE RELATIONSHIP BETWEEN EDUCATIONAL QUALITY ASSESSMENT AND PERFORMANCE OF LAB SCHOOL PROJECT. THESIS ADVISORS : ASSOC.PROF.CHIRAWAN KONGKLAI,Ph.D., ASST.PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR,Ph.D., MR. WORAKAN SUKSODKIEW. 241 pp.

The purpose of this research was to study : 1) The educational quality assessment of Lab School, 2) Lab School performance and 3) The relationship between educational quality assessment and performance of Lab School are the descriptive research. The participants are the secondary schools chosen to take part in Lab School Project which is located in Western region covering on 43 secondary schools in 8 provinces. In each school, the data will be given by 7 persons that are : the director, the deputy director, the chief of planning staff, 2 persons that rank as chief of academic subject, the teacher assigned to work in computer center and a librarian. The total amount of participants are 301 persons at all. The device using for this research is questionnaires about educational quality assessment followed by education quality criterion for the highest performance of Commission of Higher Education, quality concept criterion of Malcolm Baldrige National Quality Award and Lab school operation conducted by the concept of Ministry of Education. Statistics used for data analyzed are : frequency (f), percentage (%), means (\bar{x}), standard deviation (S.D.) and Pearson product – moment correlation coefficient analysis.

Results :

1. By overview, and each area of educational quality assessment gain high level for Lab Schools belong to Office of the Basic Education.
2. By overview, and performance in each area of Lab Schools Project that belong to Office of the Basic Education also gain high level.
3. Educational quality assessment of Lab Schools are relevant to the Lab Schools performance belong to Office of the Basic Education even in part of overview and in each area by having significantly statistics at the .01 level.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2007

Student's signature

Thesis Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพคุณ เชนอักษร และอาจารย์วรกาญจน์ สุขสดเขียว ผู้ร่วมควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ นายวินัย ศรีเจริญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดระยะเวลาของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัฒน์ ดร.สุรเจตต์ ไชยพันธ์พงษ์ คุณสันติ ทองประเสริฐ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ คุณยุวดี ทองยี่สุน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำ แก้ไข ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน และคณะครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภูมิภาคตะวันตก 8 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ที่ให้ความช่วยเหลือและอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบบูชาแด่คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ที่ให้โอกาสและสิ่งที่ดี ๆ ในชีวิตแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณญาติพี่น้องและเพื่อนที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม เป็นกำลังใจ ให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมติฐานในการวิจัย	11
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	16
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ.....	17
ความหมายของคำว่าคุณภาพ.....	17
ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมด้านคุณภาพ.....	19
ความหมายมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000.....	19
ประวัติความเป็นมาของ ISO 9000.....	22
การประเมินองค์กร.....	24
ขั้นตอนการประเมินองค์กร.....	25
ประโยชน์ของการประเมินองค์กร.....	26
การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ.....	26

คุณภาพการศึกษา.....	31
เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ.....	32
ภาวะผู้นำ.....	46
ความหมายของผู้นำ.....	46
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ.....	48
ทฤษฎีผู้นำ.....	49
ทักษะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในปัจจุบัน.....	50
การวางแผน.....	52
กระบวนการวางแผน.....	53
โครงการและองค์ประกอบพื้นฐานของโครงการ.....	54
การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	55
การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์.....	59
การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	60
การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน.....	60
ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์.....	61
ระบบสารสนเทศ.....	62
คุณสมบัติของสารสนเทศ.....	65
ระบบสารสนเทศที่ใช้ในหน่วยงาน.....	67
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร.....	68
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร.....	70
การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร.....	71
การบริหารจัดการ.....	75
ความหมายของการบริหารจัดการ.....	75
แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ.....	76
การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน.....	82
แนวคิดของโรงเรียนในฝัน.....	84
ยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนในฝัน.....	85
แผนการบริหารโรงเรียนในฝัน.....	88

บทที่	หน้า
แนวคิดในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนในฝัน.....	96
ภาพความสำเร็จของโรงเรียนในฝัน.....	103
ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา.....	103
การบริหารวิชาการ.....	103
การบริหารงบประมาณ.....	109
การบริหารงานบุคคล.....	119
การบริหารทั่วไป.....	130
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	138
งานวิจัยในประเทศ.....	138
งานวิจัยต่างประเทศ.....	141
สรุป.....	145
3 การดำเนินการวิจัย.....	146
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	146
ระเบียบวิธีวิจัย.....	147
แผนแบบของการวิจัย.....	147
ประชากร.....	147
กลุ่มตัวอย่าง.....	148
ตัวแปรที่ศึกษา.....	149
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	150
การพัฒนาเครื่องมือ.....	151
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	152
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	152
สรุป.....	154
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐาน.....	155
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน	
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	158

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	169
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการ ดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	177
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	180
ข้อค้นพบในการวิจัย.....	181
การอภิปรายผลการวิจัย.....	181
ข้อเสนอแนะ.....	191
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	191
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	191
บรรณานุกรม.....	192
ภาคผนวก.....	200
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ.....	201
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ.....	203
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	209
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	211
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	215
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	218
ภาคผนวก ช การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ.....	233
ประวัติผู้วิจัย.....	241

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำหรับงานวิจัย.....	149
2	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐาน.....	156
3	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน.....	158
4	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันด้านภาวะผู้นำ.....	159
5	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	160
6	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	162
7	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันด้านระบบสารสนเทศ และ การวิเคราะห์.....	164
8	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์ และ บุคลากร.....	165
9	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันด้านการจัดการกระบวนการ.....	166
10	การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันด้านผลลัพธ์ของผลการ ดำเนินงาน.....	167
11	การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน.....	169
12	การดำเนินงานของโรงเรียนในฝันด้านการดำเนินงานด้านวิชาการ.....	170
13	การดำเนินงานของโรงเรียนในฝันด้านการดำเนินงานด้านงบประมาณ.....	173
14	การดำเนินงานของโรงเรียนในฝันด้านด้านการดำเนินงานด้านการบริหารบุคคล....	175
15	การดำเนินงานของโรงเรียนในฝันด้านการดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป.....	176
16	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน.....	177

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีสำหรับการวิจัย.....	13
2	ขอบเขตการวิจัย.....	15
3	มาตรฐานเปรียบเทียบเสมือนลิ้มที่ป้องกันไม่ให้คุณภาพตกต่ำลง.....	22
4	การบริหารแบบสมดุล.....	28
5	กรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	32
6	องค์ประกอบของระบบ.....	62
7	การจัดระบบสารสนเทศ.....	64
8	Function of an Information Systems.....	72
9	วงจร PDCA.....	80

บทที่ 1

บทนำ

องค์การเป็นมรดกทางสังคม เป็นระบบแห่งความร่วมมือที่เกิดจากการรวมตัวกันของคนมากกว่าหนึ่งคนอย่างมีเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์ ในองค์การจึงประกอบด้วยเป้าหมาย(purpose) คน (people) โครงสร้าง (structure) เทคนิคการบริหาร (technique) ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (information) ที่มีอยู่ในองค์การนั้น¹ องค์การใดมีส่วนประกอบที่เหมาะสม มีการปรับโครงสร้าง มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน แสดงถึง ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานแต่ละตำแหน่งที่เชื่อมโยงกัน ย่อมทำให้การทำงานเกิดความราบรื่นทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ² การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์การจึงได้รับความสนใจและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการในการวัดและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ และถูกต้องตามหลักวิชาการมากขึ้น กอปรกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ติดต่อถึงกันทั่วโลกด้วยเวลาอันรวดเร็ว กระบวนการบริหารและการจัดการจึงมีการปรับเปลี่ยนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นเชิงคุณภาพที่เป็นระบบมากขึ้น และมีความพยายามศึกษาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับในการวางแผน และพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อนำองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน^{3,4}

¹ วรางคณา รัถย์สุจิตร์ตัน, องค์การและการจัดการ [Online], accessed 31 August 2004. Available from <http://www.pibul1.rip.ac.th/org1/or01.htm>

² สุทัศนาศนา สุทธิกุลสมบัติ, โครงสร้างขององค์การ [Online] accessed 31 August 2004. <http://www.riudon.ac.th/~sutad18/f1.htm>

³ ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา, เทคนิคการวัดผลสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดีย บุคส์, 2546), 6.

⁴ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545), คำนำ.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ในทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐานตามที่ต้องการ นับจากแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคนและคุณภาพของคน เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มีการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างรวดเร็ว การจัดการ การศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพิ่มศักยภาพทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจให้ เป็นพื้นฐานในการสร้างพลังครอบครัว ชุมชน และสังคมที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ⁵ สืบเนื่อง มาจนถึงแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้ประชากรวัยเรียน ได้รับการศึกษาภาคบังคับที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในความ เป็นไทย และมีศักยภาพระดับสากล เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ โดยมี วัตถุประสงค์ห้าประการ คือ 1) ประชากรวัยเรียนระดับปฐมวัย และการศึกษาภาคบังคับได้รับการ ทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเสมอภาค 2) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานมีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึก ในความเป็นไทยและมี ศักยภาพระดับสากล 3) การบริการจัดการศึกษาทุกระดับ ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบบริหารจัดการ ที่ดีมีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น 4) พัฒนาครู ผู้บริหาร สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ คุณธรรม ทักษะ ความสามารถ ในการปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 5) สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน⁶ แต่จากการประเมินสถานการณ์ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) พบว่าจุดอ่อนของการ พัฒนาที่สำคัญมีหลายประการ คือ ระบบบริหาร การเมือง ระบบราชการยังเป็นแบบรวมศูนย์ อำนาจและขาดประสิทธิภาพ ระบบกฎหมายเก่า ล้าสมัย ในขณะที่ปัจจัยชี้ขาดของการพัฒนาคือ คุณภาพการศึกษาของคนไทยอยู่ในภาวะถดถอย ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงของ

⁵ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษา แห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) (กรุงเทพฯ : อรรถการพิมพ์, 2539), 1-5.

⁶ สรุปสาระสำคัญของ แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของกระทรวง ศึกษาธิการ [Online], accessed 25 August 2004. Available from <http://www.thai.net/suratprimary/webpage/plan.htm>

โลก และวิทยาการสมัยใหม่ตลอดจนความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีของไทยอ่อนแอส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของคนไทยลดลง⁷

จากการประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมาชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการพัฒนาที่ขาดสมดุล โดยประสบความสำเร็จเฉพาะในเชิงปริมาณ แต่ขาดความสมดุลด้านคุณภาพ ขณะเดียวกันคุณภาพการศึกษาของคนไทยยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ไม่สามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันวิทยาการสมัยใหม่ อีกทั้งพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยอ่อนแอ ไม่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจยังด้อยประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ความยากจน และความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความรุนแรง สร้างความขัดแย้งในสังคม สังคมไทยเกิดความอ่อนแอ ตกอยู่ในกระแสวัตถุนิยมก่อให้เกิดปัญหาทางศีลธรรมและปัญหาสังคมมากขึ้นด้วย⁸ ดังนั้นยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 จึงกำหนดเป้าหมายให้คนเป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาและมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และความอยู่ดีมีสุขของคนไทย พัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ พัฒนา “คน” และ “คุณภาพของคน” ให้คิดเป็น ทำเป็น เรียนรู้ตลอดชีวิต เสริมสร้างฐานความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีนวัตกรรมเพื่อให้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมากที่สุด มีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ปรับหลักสูตร เตรียมความพร้อมในองค์กรส่วนท้องถิ่น และองค์กรเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา⁹

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้วส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร ทำให้เกิดความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติด้านการบริหารองค์กรเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านโครงสร้าง (structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแบนนอนมากขึ้น มีการเน้นการใช้ทีมงานและองค์กรแบบไร้พรมแดน เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้น การเรียนรู้และองค์ความรู้ (learning and knowledge) ของบุคลากรจะมีคุณวุฒิ และมีความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่ทุกคน

⁷ เรื่องเดียวกัน, 21.

⁸ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 [Online], accessed 25 August 2004. Available from <http://www.thaicai.com/articles/plan9.html>

⁹ เรื่องเดียวกัน, 29-30.

ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวพร้อมที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้¹⁰ นอกจากนี้การบริหารยังมีการปรับสภาพให้มุ่งเน้นคุณภาพในทุกด้านและทุกกิจกรรมมากยิ่งขึ้น เป็นการมุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร (total quality management) ที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบ ปรับระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด¹¹ อย่างไรก็ตามเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ พัฒนาคน คือการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประเทศต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการศึกษา ที่ถูกมองในฐานะเป็นระบบสังคม (social system) มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ตัวป้อน (input) กระบวนการแปรสภาพ(transformation) และผลผลิต(output) ดังนั้นผลผลิตขององค์กรจึงมีอิทธิพลโดยตรงกับความสามารถในการปรับตัวขององค์กรและทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลง¹²

กระทรวงศึกษาธิการเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาทุกระดับ มุ่งหวังเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายสู่ความเป็นเลิศในปี พ.ศ. 2550 จึงได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปี 2539-2550 เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพคนให้มีความรู้ความสามารถเป็นคนเก่ง เป็นคนดี พร้อมทั้งจะใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงภายใต้วิถีชีวิตไทยที่สามารถแข่งขันกับคนอื่น ๆ ได้ทั่วไปนั้น จะต้องมีการสร้างคนที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างสังคมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริง¹³ สำหรับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอยู่ในความดูแล

¹⁰ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (Organizational Change and Development) [Online], accessed 25 August 2004. Available from <http://www.suthep.ricr.ac.th/chapter11.doc>

¹¹ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, “แนวคิดและหลักการระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM),” ใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร (นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 41.

¹² พวงรัตน์ เกสรแพทย์, การเปลี่ยนแปลงองค์กร [Online], accessed 25 August 2004. Available from <http://www>.

¹³ กระทรวงศึกษาธิการ, คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2542), 13-14.

ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง จึงได้กระจายอำนาจการบริหารให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดูแลในส่วนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเจริญก้าวหน้า และทั่วถึง แต่การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทยในปัจจุบันประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเท่าเทียมกันในด้านคุณภาพและมาตรฐานโรงเรียน เนื่องจากความแตกต่างกันในด้านขนาดโรงเรียน ความพร้อม ทำเลที่ตั้ง ซึ่งก่อนหน้านี้นี้โรงเรียนบางโรงเรียนเกิดขึ้นจากนโยบายของกรมสามัญศึกษา (เดิม) ที่จะขยายการศึกษาให้ครอบคลุมและทั่วถึงเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนทำให้มีจำนวนโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น แต่ทำให้ประสบปัญหาด้านงบประมาณที่จำกัด อาคารเรียน อาคารประกอบไม่เพียงพอ ขาดแคลนบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน และสถานการณ์แวดล้อมในโรงเรียนทั้งสิ้น¹⁴

สำหรับปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาด้านประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ได้กำหนดความมุ่งหมาย และหลักการจัดการศึกษาโดยให้สังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีการระดมทรัพยากร บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา¹⁵ จากหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีหัวใจอยู่ที่การยกระดับคุณภาพประชากรของประเทศให้สูงขึ้นให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง¹⁶ ซึ่งในการบริหารจัดการ และการขับเคลื่อนระบบนั้นจะมุ่งดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง แต่ในปัจจุบันการกระจายอำนาจยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ส่วนการนำระบบการประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา

¹⁴ อันธิกา เสรวิวัฒนา, “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารภายใต้สถานการณ์ปกติและวิกฤตกับประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2539), 155.

¹⁵ อุดร ชัดเกล้า, “ความต้องการของชุมชนต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง” (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546).

¹⁶ พนม พงษ์ไพบูลย์, หัวใจปฏิรูปการศึกษา [Online], accessed 7 April 2004. Available from <http://www.moe.go.th/web-panom/article-panom/article-panom01.htm>

ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลังในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล แต่โรงเรียนต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากในการเตรียมการด้านเอกสาร สอดคล้องกับจินตนา ทองดีน้อย (2541. บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษา พบว่า การริเริ่มส่วนบุคคล การกำหนดทิศทาง การประสาน หรือร่วมมือกัน การสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม เอกลักษณ์ ระบบการให้รางวัล การอดทนต่อความขัดแย้ง และแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ยังมีการปฏิบัติไม่มากนัก และมีความแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาในด้าน การบริหาร การจัดการ และการวางแผน รวมทั้งสร้างวิสัยทัศน์ให้กว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁷ ขณะที่ พิณสุดา สิริธรงค์ศรี (2546. เว็บไซต์) ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดการศึกษา พบว่า นอกจากการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานของประเทศ ไทยมีปัญหา ด้านนโยบายและแผน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประชาชน ด้านการระดมสรรพกำลังเพื่อการศึกษา ปัญหาการขาดเอกภาพในการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ และการจัดระบบบริหารการศึกษาของรัฐโดยส่วนรวมขาดการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาให้ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นด้านความพร้อม ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สื่อและเทคโนโลยีรวมทั้งวิธีการบริหาร โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงมักจะอยู่เฉพาะในกรุงเทพมหานคร และในเขตอำเภอเมืองซึ่งมีอยู่จำนวนจำกัด ส่วนโรงเรียนที่อยู่ในชนบทห่างไกลมักจะมีคุณภาพ แคลนในทุก ๆ ด้านทำให้ไม่สามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานได้ เด็ก และเยาวชน ที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมดีซึ่งอาศัยอยู่ในเมือง มีโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพสูงมากกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวยากจน และอาศัยอยู่ในชนบท สภาพดังกล่าว ก่อให้เกิดช่องว่างทางสังคมและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ตามนโยบาย และเจตนารมณ์ของรัฐบาล ดังนั้น รัฐบาลจึงมีนโยบายขจัดช่องว่างทางสังคม จึงให้มีการจัดดำเนินการโครงการ “หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน” เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 ขึ้นเพื่อที่จะสร้าง หรือยกระดับที่จะมีโรงเรียนขั้นดีที่สร้างโอกาสให้กับเด็กไทยได้รับการพัฒนา ตามศักยภาพ มุ่งหวังให้นักเรียนได้เข้าเรียนในโรงเรียนดี มีคุณภาพ ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศ

¹⁷ จินตนา ทองดีน้อย, รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2546. เข้าถึงได้จาก:<http://www.onec.go.th/publication/tera/sum-tera.htm>

โดยโรงเรียนที่เข้าโครงการต้องเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือประถมศึกษาขนาดกลางหรือขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการคัดเลือกจากชุมชน อำเภอละ 1 โรงเรียน รวม 921 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (เดิม) จำนวน 261 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา (เดิม) จำนวน 660 โรงเรียน โดยโรงเรียนในฝันมีกลยุทธ์หลักในการดำเนินการ 5 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี 2) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ 3) สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ 4) เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 5) ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็ง¹⁸ สำหรับการจัดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนในฝันนั้นจัดแบ่งเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายอำนวยการบริหาร 2) ฝ่ายวิชาการ 3) ฝ่ายพัฒนานักเรียน 4) ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ส่วนการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานนั้น กำหนดให้นำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ(Q.A.)และ นำเทคนิคการบริหารหรือการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานในสี่มุมมองได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal Process perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) การวิเคราะห์และการประเมินในมุมมองทั้ง 4 ด้าน จะต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันและผูกโยงเข้ากับ “วิสัยทัศน์” (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ขององค์การรวมทั้งนำการประเมินมาตรฐานภายนอกของ สมศ.มาเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ¹⁹

แต่อย่างไรก็ตามจากการดำเนินโครงการโรงเรียนในฝัน พบว่ากับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาการเป็นโลกที่ไร้พรมแดน ที่มีการนำหลักการบริหาร แนวคิด และเทคนิควิธีการบริหารแบบใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร มุ่งเน้นการบริหารเชิงคุณภาพ การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ประกอบกับภารกิจของโรงเรียนมีมากมาย ทำให้นักบริหารเริ่มนำระบบการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร (total quality management : TQM) มาใช้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นสากลมากขึ้นและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก และเป็นเงื่อนไขในการประเมินคุณภาพของหน่วยงานทางธุรกิจ แสดงให้เห็นถึงความมีมาตรฐาน และมีการมอบ

¹⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน นโยบายสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : วุฒิวัฒนาการพิมพ์, 2548), 2.

¹⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2546), 34.

รางวัลคุณภาพระดับชาติให้กับหน่วยงานที่ผ่านการประเมิน เรียกว่า รางวัลคุณภาพระดับชาติของสหรัฐอเมริกา/รางวัลมัลคัม บัลดริจ อะวอร์ด (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และมีวิวัฒนาการมาสู่ระบบการศึกษา โดยปรับปรุงระบบ และเกณฑ์การประเมินให้เหมาะสม สำหรับหน่วยงานทางการศึกษาได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานให้องค์กรประเมินตนเอง และเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลแก่องค์กรทางการศึกษา เกณฑ์คุณภาพการศึกษานี้ออกแบบมาโดยมีเป้าประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรต่าง ๆ จัดแนวการดำเนินงานของตนเพื่อผลลัพธ์ในด้าน 1) การให้คุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น 2) การปรับปรุงประสิทธิผล และความสามารถขององค์กรโดยรวม 3) การเรียนรู้ขององค์กร และแต่ละบุคคล เกณฑ์ประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย องค์กรประกอบสำหรับการประเมิน 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการเรื่อง ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ของผู้เรียน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารมีวิธีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการอย่างไร รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้วัดดูประสิทธิผลแผนปฏิบัติการ และวิธีวัดความก้าวหน้าของแผน 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรได้กำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของกลุ่มเป้าหมายอย่างไร องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร มีวิธีการสร้างความสนใจของผู้เรียน คู่ความร่วมมือ ที่จะสร้างความพึงพอใจ และความไม่ย่อท้อในหมู่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริการการศึกษา และหลักสูตรที่เป็นเลิศ 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีระบบการจัดการสารสนเทศ และกรวัดผลการดำเนินการอย่างไร และวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศด้านการดำเนินงานอย่างไร ประกอบด้วย เกณฑ์การวัด และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการสารสนเทศ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรในด้านระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม การจูงใจ และความพึงพอใจของคณาจารย์ และบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการดำเนินการบริหาร การออกแบบ และการให้การศึกษานี้เน้นการเรียนรู้ การให้บริการแก่ผู้เรียนเป็นหลัก และกระบวนการสนับสนุน ครอบคลุมกระบวนการหลักและหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร 7) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น

ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น คณาจารย์และบุคลากร และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร²⁰ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับ ผลการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือ องค์กรอื่น ๆ บางองค์กรที่คัดเลือกมาอย่างเหมาะสม

จากประสิทธิภาพของการบริหาร โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ซึ่งเป็น โรงเรียนที่เน้นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้ง งบประมาณ เทคโนโลยี การมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ ร่วมกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เชิงคุณภาพอย่างรวดเร็ว²¹ ขณะเดียวกันโรงเรียนฝันเป็นโรงเรียนที่มีการใช้ ICT เพื่อการบริหาร จัดการ และการเรียนรู้ เชื่อมโยงระบบเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน ครูผู้สอนต้อง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวิธีการสอนให้เอื้อต่อการใช้ ICT มากขึ้นด้วยภารกิจที่ท้าทาย และมี เจตนารมณ์ในการสร้างโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ จากการค้าเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นมา โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันได้พัฒนาโรงเรียนในโครงการ 921 โรงเรียน ให้ เป็นโรงเรียนในฝันมุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษาของชาติมีการบริหารจัดการ แนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการ บริหาร และการจัดการเรียนรู้โดยมุ่งหวังให้นักเรียนเป็นคนดีมีคุณภาพ

แต่จากการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝันระยะที่ 1 จำนวน 30 โรงเรียน ระยะที่ 2 จำนวน 69 โรงเรียน พบว่า ยังมีผลการดำเนินงานที่มีปัญหาอุปสรรคบาง ประการ²² กล่าวคือ

1. ด้านทรัพยากร และงบประมาณ มีปัญหาการขาดงบประมาณในการดำเนินการมี คอมพิวเตอร์ ไม่เพียงพอต่อการใช้งานการเรียนการสอน และการบริหาร ระบบเครือข่ายยังมี ประสิทธิภาพน้อย การระดมทรัพยากรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ปกครองยังมีขีดจำกัด

²⁰ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2545), 25-53.

²¹ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, รายงานความก้าวหน้าการพัฒนา และส่งเสริมการใช้ ICT เพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2547-2549 [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2546. เข้าถึงได้จาก :

http://www.Moe.go.th/main2/article/article ICT/Report_CIT1.htm

²² นวัตกรรม นาคะเวช, โรงเรียนในฝัน [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2546. เข้าถึงได้จาก:<http://www.labschool.net>.

2. ด้านบุคลากร และการบริหารจัดการมีปัญหาขาดครูทั้งในภาพรวม และวิชาหลัก บางกลุ่มสาระการเรียนรู้ครูมีภาระงานหลายด้านทำให้มีเวลาสำหรับการเรียนการสอนน้อยลง ครูมีความรู้ด้าน ICT น้อย และมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง การขาดการนิเทศติดตามที่สำคัญคือ จัดกิจกรรมเสริม/นอกหลักสูตรมากเกินไปทำให้นักเรียนเรียนน้อยลงไม่เต็มเวลา

3. ปัญหาด้านนักเรียน นักเรียนจะมีความรู้พื้นฐานไม่เพียงพอ ทำให้การพัฒนาไม่เป็นที่ไปตามความคาดหวัง นักเรียนยังขาดวินัยในตนเอง ขาดความรับผิดชอบ ทำงานกลุ่มไม่ค่อยเป็น มีปัญหาด้านการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษ

จากปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาจากการดำเนินการของโรงเรียนในฝันโดยตรง อีกทั้งยังมีหลายปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านคุณภาพการศึกษา และการดำเนินการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ของการประเมินคุณภาพการศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณภาพการศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้รองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด
2. การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด
3. การประเมินคุณภาพการศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลการวิจัย จึงขอกำหนดสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
2. การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
3. การประเมินคุณภาพการศึกษามีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมมีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิด (open systems) ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการในส่วนงานต่าง ๆ สามารถจัดในรูปแบบเชิงระบบ แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) กล่าวถึงทฤษฎีเชิงระบบ (systems theory) ว่า องค์กรที่เป็นระบบเปิดจะประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ ภายใน ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยการนำเข้า(input) จากสิ่งแวดล้อม (context) ผ่านกระบวนการ(process) เปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นผลผลิต (output)²³ สอดคล้องกับที่ดันแฮมและเพียร์ส (Dunham and Pierce) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ระบบ” เป็นหนึ่งในสาระสำคัญและแนวความคิดที่เป็นคุณประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร ระบบ หมายถึงกลุ่มของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นหน่วยที่มีเป้าหมายเฉพาะ²⁴ ทฤษฎีเชิงระบบ (systems theory) เป็นการนำเสนอภาพขององค์กรที่ต้องศึกษาทั้งหมดนำไปสู่การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenbergs and Ornstein) กล่าวถึงทฤษฎีเชิงระบบขององค์กรขั้นพื้นฐานว่าจะประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ นโยบายหน่วยเหนือ โครงสร้างตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วัสดุ อุปกรณ์ ทฤษฎี และการเรียนรู้ 2) กระบวนการเปลี่ยนสภาพ (transformation process) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ให้เป็นผลผลิต ได้แก่ กระบวนการบริหาร เช่น การ

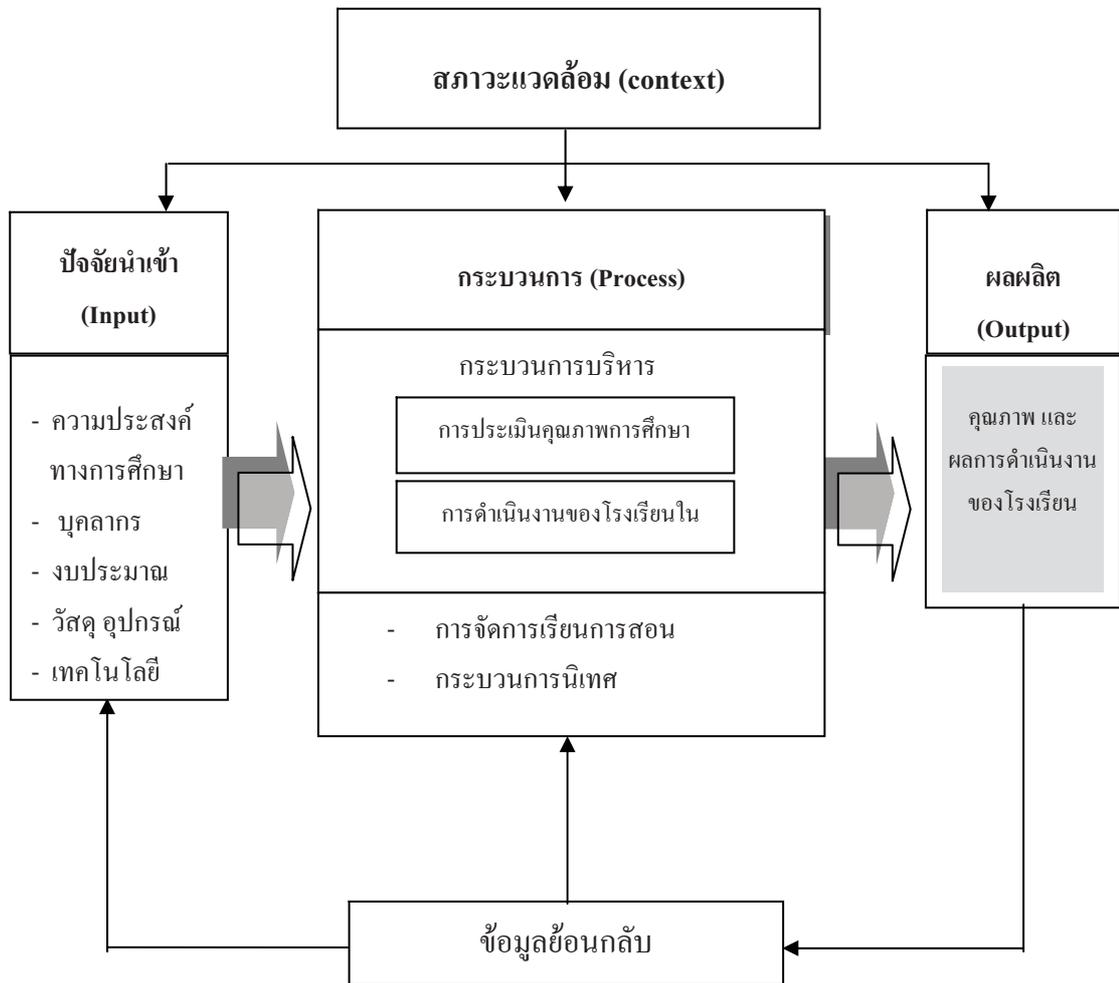
²³Daniel Katz and Robert Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

²⁴ Randall B. Dunham and Jon L. Piece, Management (Glenview, IL : Scott, Foresman, 1989), 151.

วางแผน การจัดองค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาองค์การ การวัดผลประเมินผล เป็นต้น 3) ผลผลิต (outputs) เป็นผลิตผลหรือการบริการที่มีประสิทธิผลขององค์การ แบ่งเป็นความสำเร็จของนักเรียน ความก้าวหน้าของนักเรียน การออกกลางคัน การขาดเรียน ความก้าวหน้าของบุคลากร การลาออก การขาดงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความรู้สึกที่นักเรียนมีต่อโรงเรียน และความพึงพอใจของบุคลากร 4) ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (external environment) สิ่งแวดล้อม เป็นสภาพสังคมรอบ ๆ องค์การ เช่น การเมืองการปกครอง สภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและกลายเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบ 5) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เป็น ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อผลผลิตและกระบวนการที่ทำให้กระบวนการหรือผลผลิตเกิดการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลย้อนกลับนี้จะทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นยังเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้สำหรับการวางแผนต่อไป²⁵ อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารต้องอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การประสานงาน การพัฒนาบุคลากร การกำกับ ติดตาม การควบคุม และที่สำคัญคือการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาบุคลากรให้มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การประเมินผลเชิงคุณภาพ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ²⁶ ดังแผนภูมิที่ 1

²⁵ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Educational Administration : Concept and Practice (California : A Division of Wadsworth, Inc., 1991), 18.

²⁶ กรมสามัญศึกษา, แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.), 39.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีสำหรับการวิจัย

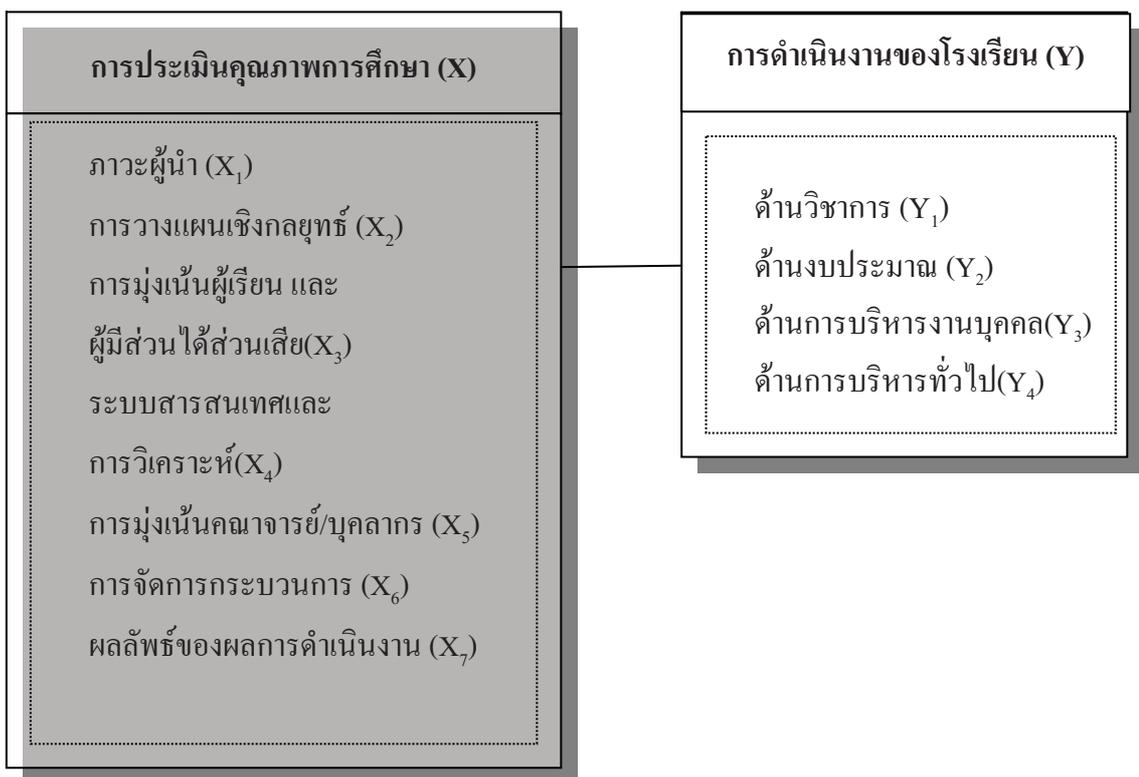
ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Educational Administration : Concept and Practice (California : A Division of Wadsworth, Inc., 1991), 18.

ขอบเขตของการวิจัย

ทบวงมหาวิทยาลัย ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และมูลนิธิรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคัม บัลดริจ (Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และ สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards and Technology : NIST) ซึ่งเป็นสถาบันประกันคุณภาพของอเมริกา ร่วมมือกันจัดทำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยแบ่งเป็น 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการ เรื่อง ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ของผู้เรียน การให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการ เรียนรู้ในองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารมีวิธีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการอย่างไร รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้วัดดูประสพผล แผนปฏิบัติการ และวิธีวัด ความก้าวหน้าของแผน 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เป็นการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความ คาดหวัง และความนิยมของกลุ่มเป้าหมายนี้อย่างไร องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดปัจจัยในการสร้างความสนใจของผู้เรียนและคู่ความร่วมมือ ที่จะสร้างความพึงพอใจและความไม่ย่อท้อในหมู่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริการการศึกษาและ หลักสูตรที่เป็นเลิศ 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ เป็นการดำเนินการด้านระบบสารสนเทศ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การวัดผลการดำเนินการ และการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรใน ด้านระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม การจูงใจ และความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการดำเนินการบริหาร การออกแบบและการให้การศึกษาที่เน้นการ เรียนรู้ การให้ บริการแก่ผู้เรียนเป็นหลัก และกระบวนการสนับสนุน ครอบคลุมกระบวนการหลัก และหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร 7) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ทำให้เกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลลัพธ์ของคณาจารย์และบุคลากร และ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น สถาบันอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือองค์กรอื่น ๆ บางองค์กรที่ คัดเลือกมาอย่างเหมาะสม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวคิดเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ทั้ง 7 ด้านคือ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบสารสนเทศ และการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร การจัดการกระบวนการ และผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดแบ่งภารกิจตามโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นโรงเรียนในฝัน 4 ด้านได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป มาใช้เป็นกรอบแนวคิดและขอบเขตการวิจัย ตามแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์ จำกัด, 2545), 11.

: กระทรวงศึกษาธิการ, โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2546), 34.

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการพิจารณาตัวแปรเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้ง 7 ด้าน มีค่าน้ำหนักคะแนนไม่เท่ากัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยถือว่าตัวแปรแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากัน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้ให้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน หมายถึง แนวทางการประเมินโรงเรียนในฝันตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยแบ่งเป็น 7 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงาน สถานศึกษาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ความสามารถและผลการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน รวมทั้งการใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อมอบคุณค่าที่ดีแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น เป็นการปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของโรงเรียนในฝันโดยรวม ซึ่งโรงเรียนในฝันในที่นี้ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา และประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่ได้รับการคัดเลือกจากชุมชนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอำเภอละ 1 โรงเรียนทั่วประเทศ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันสมัย มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีเครือข่ายสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีสื่อและเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอ ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้เป็นโรงเรียนในฝันระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ในภูมิภาคตะวันตก 8 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์

การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน หมายถึง การปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ได้กล่าวถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวความคิดของนักการศึกษาและนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการนำเสนอเนื้อหาสาระสำคัญเป็นสามส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนแรกเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ส่วนที่สองเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน และส่วนที่สามเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ

ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมการผลิตหรือการบริการ มักจะต้องกล่าวถึงคำว่ามาตรฐานหรือคุณภาพ เพื่อให้การผลิตหรือการบริการนั้น ๆ เป็นที่พึงพอใจและยอมรับจากลูกค้า

ความหมายของคำว่าคุณภาพ

คำว่าคุณภาพ (quality) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน เดมมิ่ง (Deming) เสนอว่าคุณภาพ หมายถึง กระบวนการเพื่อช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์ ลดความผิดพลาดและการซ่อมแซมแก้ไข ลดการสูญเสียของแรงงาน วัสดุ และเครื่องจักร ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ด้วยการลงทุนที่น้อยลง¹ จูรัน (Juran) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพคือความเหมาะสมกับการใช้งาน² ส่วนคุณภาพ (quality) ตามความหมายในบทนิยามศัพท์ระบบคุณภาพ ISO 8402 หมายถึง

¹Mahyar Izadi, Ali E. Kashef and Ronald W. Stadt, Quality in Higher Education : Lessons Learned from the Baldrige Award, Deming Prize, and ISO 9000 Registration [Online], Accessed 11 September 2004 Available from <http://www.np.edu.sg/library/qrc/QRCArticles/Deming.doc>

²Joseph M. Juran, quoted in Jerome S. Arcaro, A Quality in Education An Application Handbook (Florida : St. Lucie, Press, 1995), 5.

คุณลักษณะรวมของผลิตภัณฑ์ กิจกรรม/กระบวนการขององค์กร/บุคลากร เพื่อการบรรลุความต้องการที่บ่งชี้ชัดเจนหรือความต้องการแฝงของลูกค้า³ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ว่า หมายถึง สภาพที่เป็นคุณแก่ลูกค้า เป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นแก่ผู้ใช้และคุณภาพของการทำงานใด ๆ สามารถวัดได้ด้วยคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับกระบวนการถัดไป⁴ ส่วน สุรัสวดี ราชกุลชัย ให้ความหมายของคุณภาพไว้อย่างละเอียด คือ คุณภาพเป็นความเหมาะสมของการใช้งาน มีการรับประกัน มีภาพพจน์ที่ดีของผลิตภัณฑ์ สร้างความพึงพอใจและไว้วางใจให้กับลูกค้า ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง⁵ ส่วนบรรจง จันทมาศ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าคุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติ ทุกประการของผลิตภัณฑ์การบริการที่ตอบสนองความต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า⁶ กรมวิชาการเสนอแนวคิดว่าคุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนคุณภาพในทางการศึกษาหมายถึง การที่ผู้เรียนรู้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ครบถ้วนตามความคาดหวังของหลักสูตร อันเป็นผลมาจากที่หน่วยงานและบุคคลทุกระดับทุกฝ่าย ทั้งจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นร่วมกับชุมชนจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ นโยบายที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพ สภาพเศรษฐกิจและสังคมเอื้ออำนวย ผู้เรียนมีความพร้อม หลักสูตรสื่อ - วัสดุ อุปกรณ์มีคุณภาพ ท้องถิ่นร่วมมือและสนับสนุน⁷

จากแนวคิดหลาย ๆ แนวคิดพอจะสรุปได้ว่า คุณภาพคือ คุณสมบัติของสินค้ารวมทั้งการบริการตามความต้องการของลูกค้า หรือเป็นความสามารถของสินค้า และบริการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า กล่าวโดยสรุป คุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า นั่นเอง

³ กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, "ISO 9000" (เอกสารเผยแพร่)

⁴ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, MANAGEMENT BEST PRACTICES : STRATEGIC MANAGEMENT Using TOM Concepts and Tool (กรุงเทพฯ : บริษัท พี อาร์ แอนด์ ที คิว เอ็ม คอนซัลแตนท์ จำกัด, 2545), 3.

⁵ สุรัสวดี ราชกุลชัย, การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 383.

⁶ บรรจง จันทมาศ, ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 (กรุงเทพฯ : บริษัท เอเชียเพรส จำกัด, 2542), 1.

⁷ กรมวิชาการ, สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, คู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ, 2538), 2-4.

ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมด้านคุณภาพ

การที่จะได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพได้นั้น มีกิจกรรมหลายระบบที่เลือกนำไปใช้ เช่น กิจกรรม 5 ส กิจกรรม QCC (Quality Control Circle) หรือ ISO 9000 เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอันเป็นรากฐานของคุณภาพ ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า และการที่จะให้ได้มาซึ่งคุณภาพนั้น John Ruskin กล่าวว่า "Quality is never accident, it always the result of intelligent effort." (คุณภาพมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เกิดจากความพยายามที่ชาญฉลาด)⁸ การที่ระบบบริหารงานคุณภาพระบบต่าง ๆ จะสำเร็จได้นั้นจำเป็นจะต้องมีวงจรคุณภาพประกอบ ซึ่งได้แก่ วงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน (plan) การลงมือทำ (do) การตรวจสอบ (check) การแก้ไข (action) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (plan) ได้แก่การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ชัดเจนและกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ควบคุมไปด้วย และการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ (do) ประกอบไปด้วยการศึกษาฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง ลงมือปฏิบัติและเก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่กำหนดไว้
3. การตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว (check) เป็นการตรวจสอบว่างานที่ได้ทำไปแล้วเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ และเพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่
4. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (action) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำตามแผนพบว่ามีส่วนบกพร่อง เพราะแผนไม่ดี หรือทำไม่ได้ตามแผน ต้องแก้ไขส่วนบกพร่อง โดยแก้ไขที่ต้นเหตุ ค้นหาสาเหตุ แล้วทำการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่องขึ้นอีก และหาทางพัฒนาระบบหรือปรับปรุงการทำงานนั้น ๆ โดยตรง

ความหมายมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000

ISO 9000 เป็นอนุกรมมาตรฐาน สำหรับระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งมีข้อกำหนดขั้นต่ำสุดของระบบคุณภาพ ที่ต้องมีภายในองค์กร ซึ่งนำไปปฏิบัติให้เกิดความมั่นใจ และความพึงพอใจของลูกค้าว่าองค์กรนั้น ๆ สามารถผลิตสินค้า หรือให้บริการที่มีคุณภาพบนพื้นฐานของการบริหารคุณภาพที่ยอมรับกันทั่วโลก อนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 นับเป็นมาตรฐานของระบบ ไม่ใช่มาตรฐานผลิตภัณฑ์ ISO 9000 เป็นมาตรฐานของระบบบริหารงานที่สร้างความมั่นใจ และให้หลักประกัน

⁸บรรจง จันทมาส, ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 (กรุงเทพฯ : บริษัท เอเชียเพรส), 2539, 5.

ลูกค้าว่าผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้” กฤติยา มหาชนะวงศ์ ให้ทัศนะว่า เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับระบบบริหารงานคุณภาพ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ระบบการบริหารงาน การทำงานในหน่วยงานองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยไม่มีข้อจำกัดในขนาดของกิจการที่จะไปใช้⁹ ซึ่งสอดคล้องกับฟรีแมน (Freeman) ที่กล่าวว่า มาตรฐาน ISO 9000 เป็นระบบที่ออกแบบให้ครอบคลุมอุตสาหกรรม ภายหลังขยายไปยังอุตสาหกรรมบริการ และขณะนี้ถูกใช้ไปในการฝึกอบรมและการศึกษา¹¹ แต่จอห์นสัน (Johnson) ได้ให้ทัศนะว่า ISO 9000 ไม่ใช่มาตรฐานผลิตภัณฑ์ แต่เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพ ไม่ใช่การผลิตหรือบริการ แต่ให้กับกระบวนการ ซึ่งสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ¹² ส่วนเอสลิส และนอร์ตัน กล่าวว่า ISO 9000 นำมาซึ่งกฎทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับการจัดการที่ดี ซึ่งเป็นวินัยพื้นฐาน กำหนดคุณลักษณะของเกณฑ์ และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มาตรฐานนี้ยังให้กรอบงาน เพื่อการวัดที่สม่ำเสมอในเรื่องระบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับใบสั่งซื้อ การควบคุมสินค้า การจัดหา และการบริการ¹³ สอดคล้องกับประภาวดี กัลยาณสันต์ ให้ทัศนะว่า ISO 9000 เป็นกฎกติกา ให้ทุกคนเรียนรู้ได้ในการทำงาน ให้ทุกคนมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทุกคนรู้ว่าตนเองพร้อมทำอะไร ขอบเขตชัดเจนแค่ไหน ในระบบจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ นโยบายคุณภาพ quality policy) ซึ่งผู้บริหารต้อง กำหนดขึ้นมา¹⁴ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก ให้ความหมายของระบบคุณภาพ ISO 9000 ว่าเป็นมาตรฐานของระบบที่เกี่ยวกับการจัดระบบคุณภาพ มุ่งหวังพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเป็นลักษณะ หรือรูปแบบการ

⁹ วรภัทร์ ภูเจริญ, เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตร Introduction to ISO 9000 (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, 2541), 1-2.

¹⁰ กฤติยา มหาชนะวงศ์, “ISO 9000 กับคุณภาพการศึกษา,” วารสารราชมนู 1, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2541) : 22.

¹¹ Richard Freeman and Frank Voehl, "ISO 9000 in Training and Education : A View to the Future, "เอกสารประกอบการสัมมนาการบริหารสัมพันธ์ ครั้งที่ 23 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ตุลาคม 2539, 163.

¹² Perry L. Johnson, ISO 9000 Meeting the New International Standards (New York : McGraw-Hill, Inc., 1993), 6.

¹³ Debbie Ellis and Bob Norton, Implementing BSEN 9000 in Libraries (London : Ipswich Book Company, 1996), 10.

¹⁴ ประภาวดี กัลยาณสันต์, “ISO 9000,” วารสารองค์การเภสัชกรรม 22, 1 (มกราคม - มีนาคม 2539) : 30.

ทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานที่เป็นขั้นตอนเป็นระบบ มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา นำไปสู่เป้าหมายหรือนโยบายที่กำหนดไว้ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า¹⁵ ส่วนมาตรฐานทางการศึกษา หมายความว่าข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งและเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา¹⁶

มาตรฐาน ISO 9000 เป็นมาตรฐานระบบคุณภาพสากล จัดทำโดยองค์การระหว่างประเทศ ว่าด้วยมาตรฐาน ซึ่งปัจจุบันได้รับการรับรองจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกว่า 100 ประเทศ โดยสามารถนำมาใช้ได้ทั้งกับภาคอุตสาหกรรมการผลิต (production industry) และภาคอุตสาหกรรมบริการ (servicing industry) ซึ่งครอบคลุมถึงการศึกษาและการฝึกอบรม (education and training) โดยในมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 มีกรอบของข้อกำหนดและขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ อย่างละเอียด เน้นการปฏิบัติได้จริงโดยมีเอกสารควบคุม เน้นการตรวจติดตามระบบคุณภาพภายใน เน้นการตรวจประเมิน และรับรองระบบคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก ถือเป็นารับรองระดับสากล¹⁷

ทั้ง ISO 9000 และการประกันคุณภาพการศึกษาที่จริงแล้ว ก็มีจุดมุ่งหมายและใช้หลักการเดียวกัน เพียงแต่ ISO 9000 นั้น เป็นมาตรฐานระดับโลก ที่มุ่งเน้นในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ไม่ได้มีข้อกำหนดที่เกี่ยวกับด้านการศึกษาไว้โดยเฉพาะ จึงมีหน่วยงานทางการศึกษาบางแห่งพยายามวิเคราะห์ข้อกำหนดให้เข้ากับการศึกษาเพื่อขอรับรองมาตรฐาน ISO 9000 แต่เมื่อลงมือทำเข้าจริง ๆ ก็พบปัญหามากมาย¹⁸

กระบวนการประกันคุณภาพ และการพัฒนาตามระบบ ISO 9000 มีหลักใหญ่ ๆ คล้าย ๆ กัน คือ ต้องมีการกำหนดมาตรฐาน (ข้อกำหนด) มีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข และขั้นสุดท้ายก็คือ การประเมินเพื่อรับรองคุณภาพโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ถ้าจะขอรับรองมาตรฐานตามระบบการประกัน

¹⁵ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, "กลยุทธ์ ISO 9000 กับการประกันคุณภาพการศึกษา," 2540, 9.

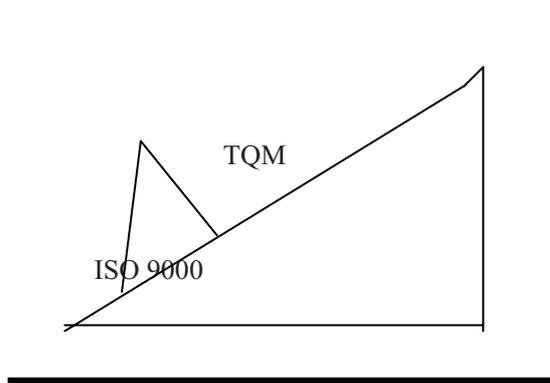
¹⁶ "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก. (19 สิงหาคม 2542) : 2.

¹⁷ ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์, "การประยุกต์ใช้มาตรฐาน ISO 9000 กับการประกันคุณภาพการศึกษาทางไกล," วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช 11, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2541) : 19.

¹⁸ ธเนศ จำเกิด, "ตอบจดหมายจากตู้ ปณ 14," วารสารราชมนู 1, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2541) : 55.

คุณภาพการศึกษาระดับชาติ ก็ขอที่สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (สคม.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ¹⁹

จากแนวคิดต่าง ๆ ในเรื่องระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 พอจะสรุปให้เข้าใจได้ง่าย ๆ ว่า คือ กฎหรือกติกา หรือข้อบังคับที่ใช้กับทุกคนในการทำงาน ทำให้เราเรียนรู้งานที่เราทำได้ดียิ่งขึ้น และทำให้เรามั่นใจได้ว่า ทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ คือ ทำให้ลูกค้าของเราพอใจ และเป็นระบบหนึ่งที่ได้รับการออกแบบมา เพื่อให้ใช้ครอบคลุมในเรื่องมาตรฐานคุณภาพในวงการอุตสาหกรรม ต่อมามีการนำมาใช้ในอุตสาหกรรมบริการ รวมทั้งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการฝึกอบรมและการศึกษาซึ่งมาตรฐานนี้ เปรียบเสมือนลิ่มที่ป้องกันไม่ให้คุณภาพตกต่ำลง ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 มาตรฐานเปรียบเสมือนลิ่มที่ป้องกันไม่ให้คุณภาพตกต่ำลง

ที่มา : วรภัทร์ ภูเจริญ, คู่มืออธิบายข้อกำหนด ISO 9001 (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, 2540), 51.

ประวัติความเป็นมาของ ISO 9000

ISO ย่อมาจาก International Organization for Standardization น่าจะย่อว่า IOS แต่ IOS เสี่ยงพ้องกับ Chaos ซึ่งออกเสียงเป็น [Keips] แปลว่ากลียุค จึงได้เปลี่ยนเป็น ISO²⁰ ซึ่งคำว่า ISO เป็นภาษากรีก แปลว่าเท่ากับ (equal) เหมือนกัน (homogeneous) เป็นภาษาสากลของคุณภาพ ซื่อนี้เป็นกุญแจนำไปสู่ความเข้าใจถึงลักษณะและวัตถุประสงค์ของ ISO 9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับ

¹⁹ เรื่องเดียวกัน, 50.

²⁰ Eugene Sprow, "Insights into ISO 9000," Manufacturing Engineering (1992): 73.

นานาชาติ เป็นระบบบริหารประกันคุณภาพขั้นพื้นฐานที่มีความมุ่งหมายที่จะให้มีระบบคุณภาพเท่าเทียมกันระหว่างองค์กรต่าง ๆ และประเทศต่าง ๆ ด้วย²¹

International Organization for Standardization เป็นองค์การนานาชาติผู้กำเนิดอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ตั้งอยู่ที่เมืองเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ ภารกิจก็คือ เพื่อพัฒนามาตรฐานอุตสาหกรรม ISO มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ IEC (International Electrotechnical Commission) ซึ่ง ISO และ IEC เป็นระบบที่เอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนามาตรฐานนานาชาติที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน มีความร่วมมือและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิคกับหน่วยงานพิเศษของสหประชาชาติ (UN) ซึ่งมาตรฐานระบบคุณภาพนี้หลายประเทศนำไปใช้และแต่ละประเทศจะกำหนดสัญลักษณ์ที่แตกต่างกันออกไป สำหรับประเทศไทย ระบบมาตรฐาน ISO 9000 เข้ามาในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2534 โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรมได้ดำเนินการให้มีการประกาศใช้เป็นมาตรฐาน อนุกรมมาตรฐาน มอก. 9000 เป็นมาตรฐานระดับชาติ เพื่อให้บริษัท หรือผู้ส่งมอบ และผู้ซื้อนำไปใช้ มีสาระสำคัญ เช่นเดียวกับอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ขององค์กรมาตรฐานระหว่างประเทศทุกประการ ถ้าองค์กรมีการจัดระบบบริหารคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด มีระบบบริหารคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานจะได้รับใบรับรอง และขึ้นทะเบียนไว้ในบัญชีรายชื่อ ในปัจจุบันในประเทศไทยมีหน่วยงานที่ให้การรับรองระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ได้แก่ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) และบริษัทเอกชนที่เป็นตัวแทนการขอการรับรองจากต่างประเทศอีกหลายบริษัท ²²

คำว่าคุณภาพ คือ คุณสมบัติทุก ๆ ประการของสิ่งของสิ่งใดที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่ยอมรับของลูกค้านั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน เช่น ความพอใจในผลิตภัณฑ์ ความพอใจในการบริการ ทั้งที่บอกออกมาได้ และที่ไม่ได้บ่งบอกออกมา

การตรวจสอบ หมายถึงการพินิจด้วยสายตา การวัด การทดสอบด้วยเครื่องวัด ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะทางคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการเพื่อประเมินหาความสอดคล้องกับข้อกำหนด แต่การตรวจสอบนั้นไม่สามารถใส่คุณภาพลงไปในผลิตภัณฑ์ที่ผลิตสำเร็จแล้ว แต่ท่านต้องสร้างคุณภาพลงไปในผลิตภัณฑ์ในขณะที่ทำการผลิตเท่านั้น เพราะการตรวจสอบจะเป็นการไล่หลังปัญหาทำการแก้ไขหลังจากได้ผลิตของเสียออกมาแล้ว

การควบคุมคุณภาพ หมายถึงกิจกรรม เทคนิค ในระดับปฏิบัติการซึ่งนำไปใช้เพื่อทำให้เกิดความสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพ ส่วนการประกันคุณภาพ คือการกระทำที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และเป็นไปอย่างมีระบบ ซึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์

²¹ บรรจง จันทมาศ, ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000, 1.

²² เรื่องเดียวกัน, 13.

หรือบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านคุณภาพตามที่ตกลงกันไว้กับลูกค้า ได้เพราะต้องการให้มีการจัดการด้านคุณภาพให้ชัดเจน เพื่อต้องการลดของเสียหรือบริการที่ไม่ดีให้น้อยลง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีตรงกับที่ลูกค้าต้องการ เพื่อสามารถควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผู้ซื้อชาวต่างประเทศเกิดความมั่นใจในสินค้าหรือบริการในประเทศของเรา

การบริหารคุณภาพ หมายถึง กระบวนการจัดการทั้งหมด เช่นการจัดการภายใน ระบบคุณภาพที่กำหนดนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ของด้านคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ ความรับผิดชอบและนำไปปฏิบัติต่อ ตลอดจนการวางแผนด้านคุณภาพ และการพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น ISO 9000 เป็นระบบการจัดการคุณภาพที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในโลก ISO เป็นระบบการบริหาร ไม่ใช่มาตรฐาน ผลลัพธ์ สิ่งที ISO 9000 กำหนดซึ่งเป็นปัจจัยให้ระบบพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ แผนงาน คือการบริหารงานคุณภาพโดยรวม ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมใน TQM สาเหตุที่ต้องทำระบบคุณภาพก็เนื่องจากในตลาดมีการแข่งขันสูง เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปตรวจด้วยสายตา ตรวจด้วยเครื่องมือ การตรวจสอบจะเป็นการวัดลักษณะการผลิต การบริการว่าจะตรงกับสิ่งที่เรากำหนดหรือไม่ การจัดทำระบบคุณภาพจะต้องเขียนแผนงานให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการไปทางไหนอย่างไร และเป็นการคำนึงถึงลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง ทำให้ผู้ซื้อมีความมั่นใจที่จะได้สินค้าที่ดี อีกทั้งยังเป็นเป็นเครื่องมือทางการตลาดอีกด้วย²³

การประเมินองค์กร

การประเมินองค์กร เป็นกระบวนการในการพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินองค์กรนั้นไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ แต่ถือเป็นหน้าที่หนึ่งทางการจัดการของฝ่ายบริหารที่สำคัญ ซึ่งหน้าที่ทางการจัดการนั้นประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การนำ (leading) และการประเมินและควบคุม (controlling)

²³ เมธา ชุณหาสิริ, "ระบบคุณภาพมาตรฐาน", SMEs สร้างไทยมั่นคง, การบรรยายสัมมนาวิชาการระดับชาติ SMEs FAIR วันที่ 11-27 สิงหาคม 2543 ณ ศูนย์แสดงสินค้านานาชาติ อิมแพค เมืองทองธานี จัดโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ขั้นตอนการประเมินองค์กร

กระบวนการของการประเมินองค์กรเป็นกระบวนการที่ง่ายและตรงไปตรงมา โดยสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่วัดหรือประเมินว่าจะประเมินสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ประเมินนี้ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดดัชนีชี้วัด(performance indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีวัดแต่ละตัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี และเหมาะสมแล้วมักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นดัชนีวัด และมาตรฐานอีกซึ่งในปัจจุบันการกำหนดดัชนีวัดหรือมาตรฐานขององค์กรมักจะอาศัยวิธีการเทียบเคียง(benchmarking) กับองค์กรอื่นทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม
4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีวัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินองค์กร ข้อมูลต่างๆที่จะใช้ในการประเมินจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆกัน
5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็มีแนวทางดำเนินการได้ 2 วิธี ได้แก่ 1) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น 2) แก้ไขมาตรฐาน ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป²⁴

²⁴ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยBalanced Scorecard และ Key performance Indicators (กรุงเทพมหานคร:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2544), 7-8.

ประโยชน์ของการประเมินองค์กร

ประโยชน์ที่ทางองค์กรจะได้รับจากการมีระบบประเมินองค์กรที่ดีนั้น สรุปได้ดังนี้

1. check position หรือ ตรวจสอบว่าสถานะของตนเองเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่งกัน ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการประเมินองค์กรที่ดี จะช่วยให้มีความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ

2. communicate position สื่อสารให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ทราบสถานะขององค์กรให้พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับได้รับรู้ว่ามีสิ่งใดเหนือกว่า หรือด้อยกว่าคู่แข่งกัน

3. confirm priority จัดลำดับความสำคัญว่าสิ่งใดมีความเร่งด่วนที่จะต้องจัดทำ แก้ไขปรับปรุง

4. compel progress เป็นการขยายผลในเรื่องต่าง ๆ การจูงใจหรือให้รางวัล หรืออาจเป็นการหาวิธีป้องกัน²⁵

ในปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการต่าง ๆ มากมายเพื่อนำมาใช้ในการประเมินองค์กร อาทิเช่น การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecard) การเทียบเคียง(Benchmarking) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก(Key Performance Indicators) เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือสมัยใหม่เหล่านี้ ช่วยให้การประเมินองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

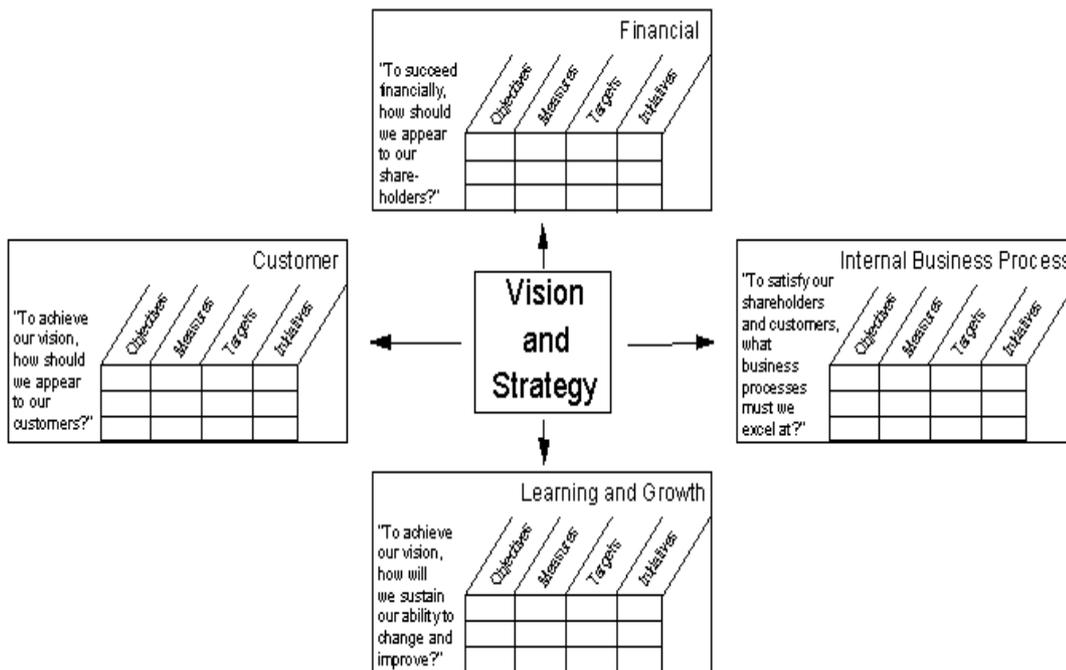
การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ

การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ(balanced scorecard)เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวัดและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพนั้นเริ่มต้นจากบุคคล 2 ท่านคือ แคพเพลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton,) ผู้คิดค้นการบริหารแบบสมดุล กล่าวว่าการบริหารแบบสมดุล (balanced scorecard : BSC) เป็นระบบการบริหารที่มุ่งผลงาน (performance management system) และเป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurement) เป็นกรอบแนวคิดสำหรับแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่ดัชนีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ตัวชี้วัดนี้ชี้แจงไว้สำหรับการวัดผลความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรใน

²⁵ ญัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา, เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, 2546), 261-262.

ระยะยาว นอกจากนี้ BSC ยังเป็นการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการเงิน ความพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พัฒนาระบบการทำงาน สร้างการจูงใจและศึกษาบุคลากร รวมทั้งการยกระดับระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถของบุคลากร และองค์กร²⁶ ซึ่งแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรว่า แทนที่องค์กรจะพิจารณาเฉพาะดัชนีวัดทางการเงิน(financial indicators) เพียงอย่างเดียว ควรให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดในมุมมองด้านอื่นๆด้วย เนื่องจากดัชนีวัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ คือ 1) การดำเนินการทางธุรกิจมีปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถใช้ดัชนีวัดทางการเงินมาประเมินได้ 2) ดัชนีวัดทางการเงินบอกรายถึงข้อมูลในอดีตเท่านั้น 3) ดัชนีวัดทางการเงินสามารถประเมินได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรได้ 4) ดัชนีวัดทางการเงินก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ซึ่ง แคปแลน และนอร์ตัน(Kaplan & Norton) เสนอว่าองค์กรควรพิจารณาดัชนีวัดใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว แสดงดังแผนภูมิที่ 4

²⁶ Robert S. Kaplan, and David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (Jan-Feb 1996) : 183-211.



แผนภูมิที่ 4 การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

ที่มา : Robert S. Kaplan, and David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (Jan-Feb.): 1996.

จากแผนภูมิที่ 4 จะเห็นได้ว่าการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ เป็นการผสมผสานกันระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอกซึ่งได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้ากับข้อมูลจากภายในองค์กร ซึ่งพิจารณาจากกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจ การเรียนรู้และการพัฒนา ปัจจุบันแนวคิดนี้เป็นที่นิยมและใช้กันแพร่หลายในองค์กรต่างๆทั่วโลก อีกทั้งได้มีการพัฒนาเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละมุมมองดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการพิจารณาถึงผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่แสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทางธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรเพียงใด วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้(Revenue Growth) 2) การลดลงของต้นทุน

(Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ(Productivity) 3) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณากลุ่มลูกค้าและการตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอให้ลูกค้าหลักมีความพึงพอใจ มุมมองนี้เป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้คือ 1) ส่วนแบ่งการตลาด(Market Share) 2) การรักษาลูกค้าเก่า(Customer Retention) 3) การเพิ่มลูกค้าใหม่(Customer Acquisition) 4) ความพึงพอใจของลูกค้า(Customer Satisfaction) 5) กำไรต่อลูกค้า(Customer Profitability)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักซึ่งองค์กรต้องเน้นให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการภายใต้มุมมองนี้ ประกอบด้วย 1) นวัตกรรม(Innovation) 2) กระบวนการปฏิบัติ(Operation) 3) การบริการหลังการขาย(Postsale service)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา(Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการทะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักภายใต้มุมมองนี้ คือ 1) บุคลากรภายในองค์กร(People) 2) ระบบข้อมูลสารสนเทศ(Information System) 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร(Organization Procedures)

องค์ประกอบของแต่ละมุมมอง ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

1) วัตถุประสงค์(Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการให้บรรลุในด้านต่างๆ

2) ตัวชี้วัด(Measures หรือ key performance Indicators) ได้แก่ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย(Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ²⁷

การกำหนดดัชนีวัด โอลีฟ และคณะ(Olve) กล่าวว่าจำนวนดัชนีวัดในการประเมินองค์การแบบดุลยภาพนั้นจะขึ้นกับระดับองค์กรตั้งแต่ระดับฝ่าย ระดับแผนก หรือหน่วยงาน และระดับบุคคลมีจำนวนดัชนีวัดลดลงตามความจำเป็น ควบคู่กับการพิจารณาลักษณะองค์กร²⁸ ส่วนแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ระบุว่าองค์กรหนึ่งๆที่ประเมินองค์การแบบดุลยภาพควรประกอบด้วยดัชนีวัดมุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ดัชนีวัดมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ดัชนีวัดมุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 และดัชนีวัดมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 22 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ควรประกอบด้วยดัชนีวัดอื่นที่ไม่ใช่ดัชนีวัดมุมมองด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนดัชนีวัดทั้งหมด

ขั้นตอนในการจัดทำการประเมินองค์การแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecard)

แคปแลน และนอร์ตัน ได้เสนอขั้นตอนในการจัดทำการประเมินแบบดุลยภาพไว้ดังนี้

- 1) วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรโดยใช้ SWOT Analysis Model เพื่อให้ทราบสถานะพื้นฐานขององค์กร
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) กำหนดมุมมอง (Perspective) ในด้านต่างๆ
- 4) กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และวัตถุประสงค์(Objective) ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น และจัดทำแผนทางกลยุทธ์(Strategic Map) โดยเชื่อมกลยุทธ์แต่ละด้าน
- 5) ฝ่ายบริหารประชุมทบทวนเพื่อยืนยันและเห็นชอบแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น
- 6) กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และแผนงานโครงการ (Initiatives) สำหรับแต่ละมุมมอง

²⁷Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* 25, 5 (January – February 1996) : 183-211.

²⁸N.G.Olve, J.Roy, and M. Wetter, *Performance Drivers* (Chichester:John Wiley & Sons.1999), 129-130.

7) จัดทำแผนปฏิบัติการ(Action Plan) โดยแปลงตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการ และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับปฏิบัติการต่อไป²⁹

อย่างไรก็ตาม การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น นั่นคือ ไม่จำเป็นต้องจัดทำตามมุมมองทั้ง 4 ด้านดังที่ แคลแลน และนอร์ตันได้เสนอเอาไว้ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน เช่นองค์กรที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรที่ทำงานด้านสถาบันการศึกษา อาจมีมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นมาอีกมุมมองก็ได้ นอกจากนี้ ในการเรียงลำดับมุมมองต่างๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากมุมมองด้านการเงิน-ลูกค้า-กระบวนการภายใน-การเรียนรู้และการพัฒนา ก็ได้เช่นกัน

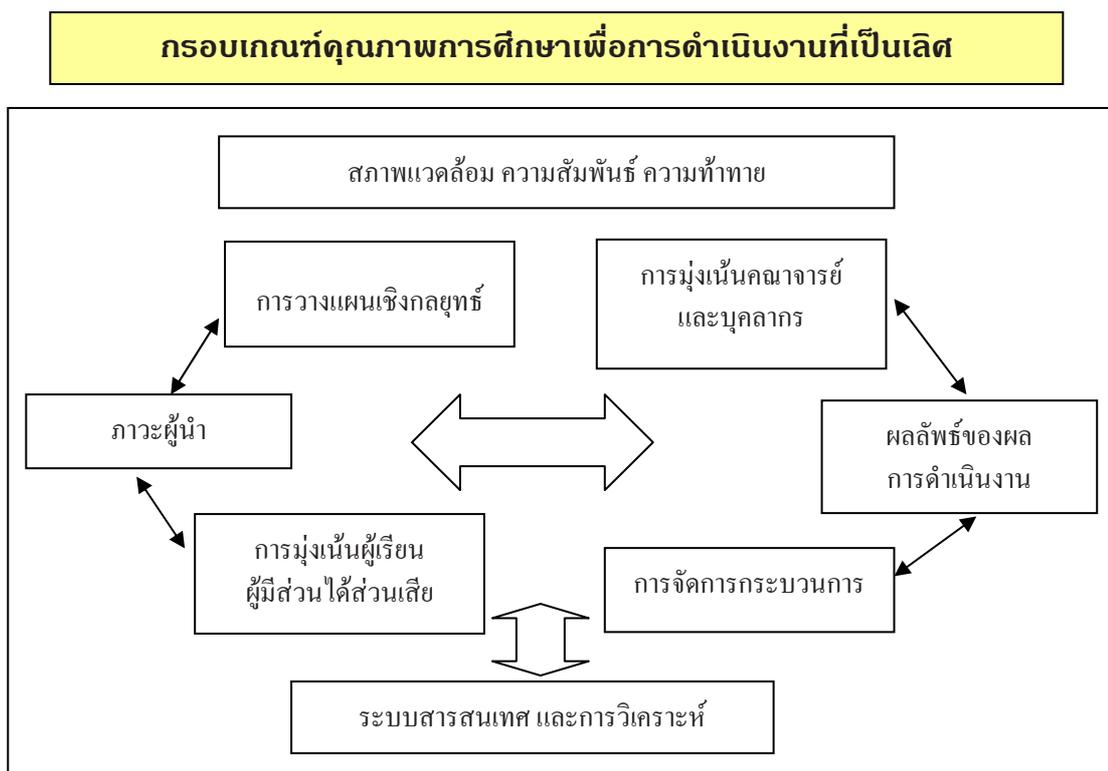
คุณภาพการศึกษา

บรรยากาศในการจัดการศึกษาในปัจจุบันต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารและการดำเนินงานด้านการศึกษาต้องอยู่ในการมุ่งเน้นอนาคต ต้องคำนึงถึงการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวการที่จะแสวงหาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาจะต้องมีแนวทางที่เน้นอนาคตที่ชัดเจน ต้องมีความตั้งใจที่จะสร้างความผูกพันระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ชุมชน คณาจารย์ และบุคลากร มีการวางแผนที่มีความครอบคลุมและคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษา วิธีการเรียนการสอน ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้เรียน การพัฒนาทางเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์และนโยบาย มีการนำระบบการประเมินผลการดำเนินงาน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญหลายประเภทมาเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หลัก ๆ นำไปใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นการช่วยเหลือปรับปรุงการบริหารและการดำเนินงานด้านการศึกษาโดยรวม³⁰ มูลนิธิรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ (Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) นำเสนอเกณฑ์และหลักการที่มุ่งเน้นการดำเนินงานและการบริหารงานเชิงระบบ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร 6) การจัดการ

²⁹ เรื่องเดียวกัน, 55.

³⁰ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2545), 6 – 9.

กระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งคุณค่าหลักของการดำเนินการ ทั้ง 7 ด้านนี้จะประกอบกันเป็นกลไกของระบบ ซึ่งการบริหารและผลการดำเนินการจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยการมองภาพรวมขององค์กรตามวัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 7 ด้าน³¹ ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 กรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
ที่มา : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2545), 11.

เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีการตรวจประเมินและให้รางวัลแก่องค์กรต่าง ๆ สำหรับสาขาการศึกษา ก็มีการตรวจประเมินและให้รางวัลเช่นเดียวกัน ซึ่ง Baldrige National Quality Program ของ National Institute of Standards and Technology ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพ

³¹ เรื่องเดียวกัน, 9 – 11.

การศึกษาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐาน ในห้องกรประเมินตนเองและเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลแก่องค์กรทางการศึกษา เกณฑ์คุณภาพการศึกษานี้ออกแบบมาโดยมีเป้าประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรต่าง ๆ จัดแนวการดำเนินงานของตนเพื่อผลลัพธ์ในด้าน

1. การให้คุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น
2. การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรโดยรวม
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เกณฑ์คุณภาพการศึกษานี้จัดเป็น 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 ภาวะผู้นำ

เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กร ได้ดำเนินการเรื่อง ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ของผู้เรียน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงการตรวจประเมินว่าองค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนอย่างไร ในหมวดนี้ประกอบด้วยเกณฑ์ 2 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำในองค์กร และความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง

1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของภาวะผู้นำในองค์กร และการกระทำของผู้นำระดับสูงในการสรรค์สร้าง และคำจูงใจให้องค์กรคงไว้ซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาของผู้เรียน และสัมฤทธิ์ผล

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและถ่ายทอดค่านิยมขององค์กร ทิศทางระยะสั้นและระยะยาว ความคาดหวังผลการดำเนินงาน และดูแลความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด หัวข้อนี้ยังรวมถึงวิธีการที่ผู้นำสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร ความปลอดภัย ความเท่าเทียมกัน และการเรียนรู้ของคณาจารย์ บุคลากรและองค์กร

นอกจากนี้ยังต้องอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูง ทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร ตัววัดผลการดำเนินงานหลักที่ทบทวนอยู่เป็นประจำคืออะไร และมีการนำผลการพิจารณาทบทวนนั้นมาใช้เพื่อการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำอย่างไร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และส่งเสริม สนับสนุน และการทำหน้าที่เป็นพลเมืองดี ทำงานร่วมกับชุมชนหลักอย่างได้ผล เพื่อขยายโอกาส การเรียนรู้ขององค์กร

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรจัดการในเชิงรุกกับผลกระทบต่อสังคม ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต และวิธีที่องค์กรสามารถปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผลกระทบและการปฏิบัติครบจะต้องครอบคลุม ข้อกำหนดสำคัญที่ เกี่ยวข้องทั้งในด้านความปลอดภัย กฎระเบียบ กฎหมาย จรรยาบรรณ และการรับรองวิทยฐานะ

นอกจากนี้ต้องอธิบายวิธีการที่องค์กร ผู้นำระดับสูง คณาจารย์ บุคลากร และผู้เรียน ทำ หน้าที่เป็นพลเมืองดีได้อย่างไร ในการกำหนด สนับสนุนและสร้างเสริมชุมชนหลัก

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ อย่างไร รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ และวิธีวัดความก้าวหน้า ประกอบด้วยเกณฑ์ 2 เกณฑ์ คือ การพัฒนากลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1 การพัฒนากลยุทธ์

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อชี้แนะและพัฒนาข้อกำหนดการดำเนินงานทางการศึกษาและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างไร

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการโดยสังเขป ว่ามีกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร รวมถึง การระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ขั้นตอนหลัก และการกำหนดกรอบเวลาในการวางแผน นอกจากนี้องค์กรยังต้องอธิบายวิธีการพิจารณาองค์ประกอบหลักทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อ อนาคตขององค์กรอย่างไร โดยอธิบายที่ละเอียด และต้องแสดงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างไร

นอกจากนี้องค์กรจะต้องสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ กำหนดตารางเวลาที่จะ บรรลุผลสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น และอธิบายว่าองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยนำเอา ความท้าทายที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรมาประกอบการพิจารณาอย่างไร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งวิธีที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับแผนปฏิบัติการ จุดมุ่งหมาย คือ ทำให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญทางการศึกษา

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายว่าวิธีการพัฒนาแผนปฏิบัติการและนำแผนไปปฏิบัติ ที่ให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลักขององค์กร และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างไร องค์กรต้องสรุปแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กร โดยมุ่งเน้นเรื่องความเปลี่ยนแปลงในด้านการบริการและหลักสูตร ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้แล้วก็จะต้องกล่าวถึงแผนทรัพยากรบุคคล ที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้วย

องค์กรจะต้องระบุตัววัดหรือตัวบ่งชี้หลักที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้า เปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการและวิธีที่องค์กรใช้ตัววัดเหล่านี้ในการทำให้องค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมหน่วยงานหลัก รวมทั้งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังต้องคาดการณ์ตัววัดและตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่สำคัญ โดยต้องกล่าวถึงผลการดำเนินงานดังที่คาดการณ์ไว้นี้ เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานของกลุ่มคู่แข่ง องค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ และองค์กรบางองค์กรที่คัดเลือกมาอย่างเหมาะสม เหนือเปรียบเทียบ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

เป็นการตรวจสอบประเมินว่าองค์กรได้กำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของกลุ่มเป้าหมายอย่างไร องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร มีวิธีการสร้างความสนใจของผู้เรียนและคู่ความร่วมมืออย่างไร ที่จะสร้างความพึงพอใจและความไม่ย่อท้อในหมู่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริการการศึกษาและหลักสูตรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ความรู้เรื่องความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เรื่องความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการหลักที่องค์กรใช้หาความรู้เกี่ยวกับผู้เรียนและตลาดทั้ง

ในปัจจุบันและอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้จัดหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายวิชาที่ตรงกับความต้องการและการบริการที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ เพื่อเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆ และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด วิธีให้บริการ การให้การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการระบุความต้องการทั่วไปหรือพิเศษ ที่สำคัญของผู้เรียนปัจจุบัน โดยต้องทราบว่าจะอะไรคือปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ และวิธีการแบ่งตลาดและผู้เรียน ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ อธิบายวิธีการระบุและคาดการณ์ความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของผู้เรียนในอนาคต โดยพิจารณาถึงปัจจัยหลักที่อาจมีผลต่อความต้องการและความคาดหวังดังกล่าว เพื่อจะได้นำใช้ในการวางแผนการศึกษาระยะยาวได้ และต้องอธิบายว่าสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว มีสารสนเทศจากผู้เรียนปัจจุบัน และในอดีตอะไรบ้าง องค์กรต้องอธิบายวิธีการในการรับฟังและการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทันกับความต้องการบริการการศึกษาและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้สร้างความสัมพันธ์ และกำหนดความพึงพอใจกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียน และความสามารถขององค์กรที่จะให้บริการ ทำให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ พัฒนาโอกาสใหม่ ๆ และการถือปฏิบัติสัมพันธ์และการกล่าวถึงในทางที่ดี

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อช่วยให้สามารถให้บริการ และส่งเสริมการปฏิบัติสัมพันธ์ และ/หรือการกล่าวถึงในทางที่ดี

องค์กรต้องอธิบายวิธีการระบุความต้องการที่สำคัญของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการรักษาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ใช้เป็นกลไกหลักที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ในการดิงสารสนเทศและข้อร้องเรียน วิธีการนำข้อกำหนดต่าง ๆ เหล่านี้ไปปฏิบัติให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ตอบคำถามแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

องค์กรต้องอธิบายกระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียน โดยกล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที ทั้งนี้ต้องอธิบายวิธีการรวมกลุ่มและการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมด เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงองค์กรโดยรวม และของกลุ่มความร่วมมือ (โดยพิจารณาตามความเหมาะสม)

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการในการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำและสนับสนุนการตัดสินใจระดับองค์กรอย่างไร และวิธีการเลือกและใช้ตัววัดต่าง ๆ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานโดยรวมของผู้เรียนและขององค์กรอย่างไร และต้องอธิบายวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงาน ข้อกำหนดเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับส่วนประกอบใหญ่ ๆ ของระบบการวัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล

องค์กรต้องอธิบายว่ามีการวิเคราะห์เรื่องใดบ้าง เพื่อสนับสนุนผู้นำระดับสูงในการวัดประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงวิธีการที่องค์กรสื่อสารผลการวิเคราะห์ระดับองค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และวิธีการที่ทำให้ผลดังกล่าวมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับผลลัพธ์ทางการศึกษา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างไร

ท้ายที่สุด องค์กรต้องอธิบายว่ามีวิธีการอย่างไร ในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทันต่อความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงของการบริการการศึกษา

4.2 การจัดการสารสนเทศ

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรมั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีคุณภาพสูง และทันเวลาสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด คือ คณาจารย์และบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายว่ามีวิธีการในการทำให้มีข้อมูลและสารสนเทศ พร้อมใช้งาน และผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ รวมถึงวิธีที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ มีลักษณะตามที่ผู้ใช้คาดหวัง คือ มีจริยธรรม น่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ ทันเวลา รวมทั้งมีการเก็บรักษาอย่างปลอดภัย และเป็นความลับตามความเหมาะสม

องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่จะมั่นใจได้ว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เชื่อถือได้ และง่ายต่อการใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้และส่งเสริมให้มีผู้มาใช้

ท้ายที่สุด องค์กรมีวิธีการทำให้ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และกลไกที่ให้ข้อมูลมีความพร้อมสอดคล้องกับทิศทางและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของการบริการการศึกษาอยู่เสมอได้อย่างไร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร

เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจูงใจและเอื้ออำนวยให้คณาจารย์และบุคลากรพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นแนวทางการเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมถึงความพยายามขององค์กรในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของคณาจารย์และบุคลากร ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร ประกอบด้วยเกณฑ์ 3 เกณฑ์ คือระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร และความสุขกายสบายใจ และความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร

5.1 ระบบงาน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบงานและหน้าที่ ค่าตอบแทน การจัดการผลการดำเนินงานของคณาจารย์และบุคลากร แรงจูงใจ การยอมรับนับถือผลงาน การสื่อสาร และการจ้าง เพื่อให้กำลังใจและกระตุ้นให้คณาจารย์และบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบดังกล่าวจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา และมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม (High Performance) เพื่อการเรียนรู้ทั้งขององค์กรและบุคคล และเพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรจัดและบริหารงานและหน้าที่ เพื่อส่งเสริมการร่วมมือกัน ความคิดริเริ่ม/นวัตกรรม และความยืดหยุ่น วิธีการที่องค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวิธีการที่ผู้บริหารและหัวหน้างาน จูงใจคณาจารย์และบุคลากรให้พัฒนาและใช้ศักยภาพของตนเองให้เต็มที่ รวมทั้งกลไกที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับงานและอาชีพ

องค์กรต้องอธิบายว่าระบบการจัดการผลการดำเนินงานของคณาจารย์และบุคลากร ซึ่งรวมถึงการป้อนข้อมูลกลับให้แก่คณาจารย์และบุคลากร สนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม และการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริการการศึกษา/หลักสูตรอย่างไร นอกจากนี้ควรกล่าวรวมถึงค่าตอบแทน การยอมรับนับถือผลงานความสามารถ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการเสริมแรงวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน

องค์กรต้องอธิบายว่ามีวิธีการวางแผนเตรียมบุคลากรสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง และตำแหน่งอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ท้ายที่สุด องค์กรต้องอธิบายว่าองค์กรต้องการและมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา คณาจารย์ และบุคลากรในอนาคต ควรต้องมีความสามารถที่จำเป็นประการใดบ้าง มีวิธีการสรรหาอย่างไร การว่าจ้างและการรักษา คณาจารย์และบุคลากรใหม่ไว้ได้อย่างไร ในการนี้ควรต้องพิจารณาความสามารถของระบบงานขององค์กร ในอันที่จะได้รับประโยชน์จากความคิดและวัฒนธรรมที่หลากหลายของชุมชน

5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการการศึกษา และการฝึกอบรมของคณาจารย์และบุคลากรขององค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เป็นสถานที่ทำงานที่มีผลการทำงานที่ได้ผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม และเพื่อสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของคณาจารย์และบุคลากร

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการศึกษาและฝึกอบรมของคณาจารย์และบุคลากร ว่าเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการอย่างไร ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร เช่น การพัฒนาความรู้ความชำนาญในการส่งเสริมการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ และในการประเมินผลย่อยและประเมินผลรวม วิธีการที่องค์กรแสวงหาและใช้ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับความต้องการด้านการศึกษาและฝึกอบรม และการให้การศึกษากับบุคลากร คณาจารย์ บุคลากร และหัวหน้างาน/ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์โดยตรง

องค์กรต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรจัดการเรื่องความต้องการสำคัญขององค์กรในด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้นำ/หัวหน้างาน การปฐมนิเทศคณาจารย์/บุคลากร ความปลอดภัย การปรับปรุงการดำเนินงานและความหลากหลายอย่างไร

นอกจากนี้แล้ว องค์กรยังต้องกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรให้การศึกษากับบุคลากร คณาจารย์ บุคลากร โดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานส่วนบุคคลและขององค์กร และท้ายที่สุดวิธีที่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ และทักษะระหว่างการทำงาน

5.3 ความสุขกายสบายใจ และความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร บรรยากาศที่ให้การสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากร และวิธีการที่องค์กรกำหนดความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อสนับสนุนให้มีความสุขกายสบายใจ ความพึงพอใจ และการจูงใจของคณาจารย์และบุคลากร โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของคณาจารย์และบุคลากรทุกคน

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายวิธีการทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะได้อย่างไร ทั้ง ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานและความต้องการแตกต่างกัน จุดที่เน้นเป็นพิเศษคือวิธีการที่คณาจารย์และบุคลากรช่วยระบุปัจจัยที่สำคัญ และช่วยกันปรับปรุงความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน องค์กรต้องระบุว่าได้ใช้ตัววัดและเป้าหมายที่เหมาะสมอะไรบ้าง ในการติดตามสถานภาพและความก้าวหน้าในการปรับปรุง

องค์กรต้องอธิบายวิธีการระบุปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสบายใจ ความพึงพอใจ และการจูงใจของคณาจารย์และบุคลากร รวมถึงวิธีการแบ่งกลุ่มปัจจัยเหล่านี้ให้เหมาะกับกลุ่มแรงงานที่หลากหลาย และคณาจารย์และบุคลากรที่มีแบบและประเภทแตกต่างกัน นอกจากนี้แล้ว ต้องอธิบายถึงวิธีการให้บริการสวัสดิการ และนโยบายต่าง ๆ ที่สนับสนุนความสบายใจ ความพึงพอใจ และการจูงใจของคณาจารย์และบุคลากรอย่างไร โดยที่ต้องมองภาพรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ ในการนี้ให้เน้นเป็นพิเศษเรื่องวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้สร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มแรงงานที่มีความหลากหลาย ที่มีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน

องค์กรต้องอธิบายวิธีการประเมินทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และตัววัดที่ใช้ระบุความสบายใจ ความพึงพอใจ และการจูงใจ ของคณาจารย์และบุคลากร คำอธิบายนี้ควรรวมถึงวิธีการที่องค์กรปรุงแต่งวิธีการและตัววัดเหล่านี้ให้เหมาะกับกลุ่มแรงงาน คณาจารย์ และบุคลากรแต่ละกลุ่ม แต่ละประเภท และการใช้ตัวบ่งชี้อื่น ๆ (เช่น การรักษาคณาจารย์และบุคลากรไว้ การขาดงาน การร้องทุกข์ และความปลอดภัย) มาสนับสนุนการประเมิน

ท้ายที่สุด องค์กรต้องอธิบายว่าได้เชื่อมโยงผลการประเมินกับผลการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างไร

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการตรวจประเมินแง่มุมต่าง ๆ ของการจัดการกระบวนการขององค์กร รวมถึงการออกแบบและการให้การศึกษานี้เน้นการเรียนรู้ รวมถึงการออกแบบและการให้การศึกษานี้เน้นการเรียนรู้ การบริการแก่ผู้เรียนเป็นหลัก และกระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วยเกณฑ์ 3 เกณฑ์ คือ กระบวนการออกแบบการศึกษา และการให้การศึกษานี้เน้นการเรียนรู้ การบริการสำหรับผู้เรียน และกระบวนการสนับสนุน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการหลักในการออกแบบและการให้การศึกษานี้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลด้านการศึกษานี้ขององค์กร

ข้อกำหนด

องค์กรต้องระบุนโยบายที่สำคญในการออกแบบหลักสูตร และรายวิชาต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการและระบบการให้การศึกษาเหล่านี้ องค์กรต้องอธิบายวิธีการที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าทั้งหลักสูตรและรายวิชาต่าง ๆ สนองตอบความต้องการของผู้เรียน มีมาตรฐานสูง และเป็นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ องค์กรต้องอธิบายด้วยว่าได้จัดการกับปัจจัยหลักในด้าน ความมีประสิทธิภาพของการออกแบบอย่างไร ซึ่งรวมถึงความแตกต่างของอัตราการเรียนรู้ของผู้เรียนและการประเมินผลด้วยสารสนเทศเรื่องของผู้เรียนกลุ่มต่าง ๆ หรือผู้เรียนรายบุคคล ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของตลาด เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ การจัดลำดับและการเสนอสิ่งที่เชื่อมโยงกัน

ท้ายที่สุด องค์กรต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรผนวกแผนการวัดผลที่ใช้ทั้งการประเมินผลย่อยและการประเมินผลรวมอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงมั่นใจได้ว่าทั้งคณาจารย์และบุคลากร พร้อมทั้งจะดำเนินการตามแผน

องค์กรต้องระบุว่า หลักสูตรหลัก รายวิชาที่เปิดสอน และกระบวนการให้การศึกษาที่สำคัญมีอะไรบ้าง และก่อให้เกิดอะไรบ้าง ทั้งยังต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าหลักสูตรและรายวิชาที่ใช้และทำการสอนอยู่นั้น สอดคล้องกับหลักการออกแบบ และการนำไปใช้ องค์กรใช้การสังเกตตัววัด/ตัวบ่งชี้อะไรบ้างในการติดตามผลและปรับปรุงการให้การศึกษา รวมทั้งองค์กรใช้การประเมินผลย่อยและการประเมินผลรวมสำหรับผู้เรียน การประเมินหลักสูตรและรายวิชาที่เปิดสอนที่ใช้กับผู้เรียนในปัจจุบัน และการนำข้อมูลจากผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการจัดการหลักสูตร และปรับวิธีการจัดการรายวิชาที่เปิดสอนอย่างไร ข้อกำหนดและตัววัดต่าง ๆ เหล่านี้เป็นพื้นฐานของการรักษาและปรับปรุงการบริการ และกระบวนการให้ศึกษา นอกจากนี้องค์กรยังจะต้องอธิบายวิธีการประเมินหลักสูตรและประเมินรายวิชาที่เปิดสอน เพื่อลดค่าใช้จ่ายและแรงงานที่ต้องใช้ในการพัฒนาหลักสูตรให้เหลือน้อยที่สุด

ท้ายที่สุด องค์กรต้องอธิบายวิธีการปรับปรุงหลักสูตรและรายวิชาที่เปิดสอน เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้น และเพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงบริการต่าง ๆ

6.2 การบริการสำหรับผู้เรียน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการบริการหลักที่องค์กรเสนอให้แก่ผู้เรียน โดยมุ่งที่จะสนองตอบความต้องการของผู้เรียนเป็นประการที่สำคัญที่สุด

ข้อกำหนด

องค์กรจะต้องระบุบริการที่สำคัญเพื่อผู้เรียน และความต้องการหลัก และอธิบายด้วยว่า บริการเหล่านี้ต้องออกแบบ และจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้ตรงกับความต้องการอย่างไร รวมทั้งวิธีการนำข้อมูลจากผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบได้อย่างไร

องค์กรจะต้องอธิบายว่ามีตัววัดผลการดำเนินงานอะไรบ้างที่สำคัญ ที่ใช้ควบคุมและปรับปรุงการบริการเหล่านี้ และใช้ตัววัดระหว่างการดำเนินการและข้อมูลป้อนกลับจากผู้เรียน คณาจารย์ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง

ท้ายที่สุด องค์กรต้องอธิบายวิธีการปรับปรุงบริการเพื่อผู้เรียนอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายโดยรวมให้ได้ และเพื่อให้การบริการดังกล่าวตรงกับความต้องการและทิศทางของการบริการด้านการศึกษา

6.3 กระบวนการสนับสนุน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการหลักขององค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร ในฐานะที่เป็นองค์กรเพื่อการศึกษา และสนับสนุนคณาจารย์ และบุคลากรในการบริการ การให้การศึกษา

ข้อกำหนด

องค์กรต้องระบุกระบวนการหลักที่สนับสนุนการดำเนินงานประจำวันและสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากรในการให้การศึกษา หลักสูตรและรายวิชาที่เปิดสอน และการบริการแก่ผู้เรียน รวมทั้งต้องระบุความต้องการหลักด้านการปฏิบัติงานกระบวนการเหล่านี้ด้วย ในการนี้ จะต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรได้ออกแบบกระบวนการสนับสนุนหลักอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทั้งหมด รวมทั้งรับข้อมูลจากคณาจารย์และบุคลากรไว้ได้อย่างไร (ให้พิจารณาตอบตามความเหมาะสม) องค์กรควรอธิบายวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน ช่วยให้เห็นใจว่ากระบวนการเหล่านี้ตรงตามความต้องการหลักได้อย่างไร รวมทั้งตัววัดต่าง ๆ ระหว่างการดำเนินการ และข้อมูลป้อนกลับจากคณาจารย์และบุคลากรมีส่วนช่วยในการจัดการกระบวนการสนับสนุนอย่างไร

องค์กรต้องอธิบายวิธีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ/หรือกระบวนการสนับสนุนได้อย่างไร องค์กรต้องอธิบายวิธีการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และเพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ ตรงกับความต้องการและทิศทางขององค์กรได้อย่างไร

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร

เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลลัพธ์ของคณาจารย์และบุคลากร และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และตรวจประเมินระดับผลการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับคู่แข่งสถาบันอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือองค์กรอื่น ๆ หมวดนี้ประกอบด้วย เกณฑ์ 5 เกณฑ์ คือ ผลลัพธ์ด้านการเรียนของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ

ข้อกำหนด

องค์กรต้องให้ข้อมูลในระดับปัจจุบัน แนวโน้ม และเปรียบเทียบตัววัด/ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการปรับปรุงการเรียนรู้

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงว่า องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการที่สำคัญ และความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความภักดี ความไม่ย่อท้อ และการกล่าวถึงในทางที่ดี ได้ดีเพียงไร

ข้อกำหนด

องค์กรต้องอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม และการเปรียบเทียบตัววัด/ตัวบ่งชี้ หลักด้านความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจของผู้ที่เคยเรียนและผู้เรียนในปัจจุบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายสำคัญ รวมทั้งการเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทียบกับคู่แข่ง และองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ และยังคงอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับระดับในปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัด/ตัวบ่งชี้หลัก เรื่องคุณค่าในสายตาของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความภักดี ความไม่ย่อท้อ การกล่าวถึงในทางที่ดี และด้านอื่น ๆ ของการสร้างความสัมพันธ์

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดขององค์กร เพื่อจะได้เข้าใจการจัดการขององค์กร และการใช้ทรัพยากรการเงิน ความท้าทายด้านตลาด และโอกาสต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อกำหนด

องค์กรต้องระบุระดับแนวโน้ม และการเปรียบเทียบที่เหมาะสมสำหรับตัวบ่งชี้ ด้านงบประมาณที่สำคัญ การเงิน และการตลาด โดยรวมแล้วผลลัพธ์ทั้งหมดควรแสดงภาพที่สมบูรณ์ของประสิทธิภาพของการจัดการ และการใช้ทรัพยากรการเงิน

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดี ที่ช่วยเพิ่มผลผลิต (ผลิตภาพ) เน้นการเรียนรู้ และเอื้ออาทรสำหรับคณาจารย์ และบุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงไร

ข้อกำหนด

องค์กรต้องระบุระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม และเปรียบเทียบตัววัด/ตัวบ่งชี้ที่สำคัญเกี่ยวกับความสุขกายสบายใจ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร และการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร นอกจากนี้ยังต้องเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพของระบบคณาจารย์และบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญอื่น ๆ ขององค์กร ที่มุ่งให้บรรลุ ประสิทธิภาพเชิงองค์กร เป้าประสงค์หลักและแสดงความเป็นพลเมืองดีขององค์กร

ข้อกำหนด

องค์กรต้องระบุระดับในปัจจุบัน แนวโน้ม และการเปรียบเทียบตัววัด/ตัวบ่งชี้หลักของการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ และ/หรือผลลัพธ์ความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่รายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.4

นอกจากนี้ องค์กรต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการขององค์กร ด้านความปลอดภัย การบังคับใช้กฎระเบียบ กฎหมาย และการรับรองวิทยฐานะ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนหลัก ท้ายที่สุด ต้องระบุผลลัพธ์ของตัววัด/ตัวบ่งชี้สำคัญด้านการบรรลุกลยุทธ์เชิงองค์กร

ภาวะผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์กรผู้ร่วมงานและผู้นำสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จล่งของโครงการต่าง ๆ ความรู้ความสามารถและทักษะ ของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ในวงการของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนด้วย นอกจากนี้จะทำหน้าที่ทางการบริหารแล้ว หน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจคือต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมของบุคลากร³²

ความหมายของผู้นำ

โรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ (leadership) คือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้บริหารทุกคนควรเป็นผู้นำด้วย แต่ผู้นำไม่อาจเป็นผู้บริหารที่ดีทุกคน เพราะผู้บริหารนอกจากจะต้องมีทักษะของผู้บริหาร (managerial skills) แล้ว ยังต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมด้วย³³ เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เห็นว่า ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย³⁴ กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของ ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขอ

³² กิตติมา ปรีดีติติก, “Instructional Leadership บทบาทที่ไม่ควรถูกลืม”, การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพฯ : ขั้วฟ้า, 2545), 152-153.

³³ สตีเฟนส์ พี. โรบบินส์ และ แมรี คูลเตอร์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, วิชาสงวนวงศัวานแปล (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546), 205.

³⁴ Pual Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources, 5th ed. (London : Prentice-Hall International, 1993), 68.

งกลุ่มหรือองค์กรได้³⁵ วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร³⁶

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง ดังที่ ลิปแฮม และฮอช (Lipham and Hoch) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลู่ทางของงานทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้น เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน³⁷ นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณาจารย์ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถ อาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณาจารย์ให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัยอาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ได้ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ ในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้
2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกรวมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

³⁵ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behaviour in Organizations*, 7th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2000), 506.

³⁶ วิโรจน์ สารรัตนะ, *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ห้องจัดการทางการศึกษาไทย*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธ์, 2545), 106.

³⁷ Lipham, James M., and James A. Jr. Hoch. "Leadership Theory," in *The Principalship : Foundations and Functions* (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 176.

3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กร หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือค้ำยประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายประการ และได้มีผู้จำแนกแยกไว้เป็นหลายแบบ โดยทั่วไปหน้าที่ของผู้นำควรมีดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่รวมกัน (maintenance of membership) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objective attainment) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (group interaction facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมากในการที่จะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมีหน้าที่สำคัญหลายประการ มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานเพื่อการปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถในการตัดสินใจ การใช้แรงจูงใจ การสร้างอุปนิสัย เป็นผู้รู้ มีความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนและเหมาะสม

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Quality Leadership)

กระบวนการของภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบคือ ผู้นำ (leader) ผู้ได้บังคับบัญชา (follower) และสถานการณ์ (situation) อย่างไรก็ตามการศึกษาดังภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (quality leadership) นั้นจะศึกษาใน 3 ลักษณะคือ (1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories) ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral theories) ซึ่งกล่าวถึงการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน และ (3) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (situational theories) กล่าวถึงผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ทฤษฎีผู้นำ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว จะเห็นว่ามีนักวิชาการได้ศึกษาทฤษฎีผู้นำแตกต่างกันไปตามประเด็นหรือหัวข้อที่ศึกษา ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะผู้นำ (trait theories) ศึกษาถึงลักษณะเฉพาะผู้นำ เช่น บุคลิกภาพนิสัยใจคอ รูปร่างหน้าตา ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของผู้นำ

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (personnel behavioral theories) มีนักวิชาการศึกษาตามแนวทางนี้อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมให้ความสำคัญกับคนหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน หรือผู้นำแบบเผด็จการ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational theories หรือ contingency theories) นักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้พบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุด ควรเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้ และสามารถเลือกใช้แบบผู้นำให้ตรงกับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

สตีจอกคิลล์ (Stogdill) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. Great man Theory ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait Theory of Leadership ที่เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด

2. Environment Theory เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

3. Personal-Situational Theory มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้น นอกจาก สถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

4. Interaction-Expectation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกระทำ (action) การปฏิสัมพันธ์ (interaction) และเจตสิก (sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำมีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางจิตใจที่ดี เหมาะกับสถานการณ์

5. Humanistic Theory เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไรหากผู้ที่ เป็นผู้นำเข้าใจและสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้น จะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตาม คิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากันด้วย ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย³⁸

ทักษะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในปัจจุบัน

ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงรูปแบบความเป็นผู้นำใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายแบบ เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational – transactional leadership) – ผู้นำที่มีบารมี (charismatic visionary leadership) และ ผู้นำที่ทำงานเป็นทีม (team leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational – transactional leadership) หมายถึง ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะ จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งพฤติกรรมหรือบทบาทที่พนักงานควรปฏิบัติ และทั้งการปฏิบัติงานที่พนักงานคนนั้นต้องรับผิดชอบ

2) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆและนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำหน้าที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformation) จึงต้องเป็นผู้มี “บารมี” (charisma) ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงานและความช่วยเหลือเกื้อกูลบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้งกายและใจ

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) จึงเป็นผู้มีความสามารถและลักษณะ ดังนี้

1. มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (profound effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เป็นผู้ที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

³⁸Ralph M. Stogdill, “Personal Factors Associated with Leadership,” in Survey of Literature in Leadership (Maryland : Penguin Books, 1969), 91,

3. สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. กระตุ้นและคลอใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงาน ได้มากเป็นพิเศษ
5. เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือว่าระดับ Transaction
6. มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์การจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) ว่าเหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders)

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) ได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) องค์การที่มีผู้นำเป็นแบบ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) จะมีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำ มีผลิตภาพ (productivity) สูง และพนักงานในองค์การจะมีความพึงพอใจสูงด้วย

ผู้นำที่มีบารมี (charismatic – visionary leadership) ผู้นำที่มีบารมี คือ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตัวเองมีบุคลิกภาพและการกระทำที่มีอิทธิพลให้ปฏิบัติตามผู้นำที่ต้องการ ผู้นำที่มีบารมีมักมีลักษณะ 5 ประการ คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์
- 2) สามารถอธิบายหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน
- 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์
- 4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่น

แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบารมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำตามคุณลักษณะ (trait theory) แต่จากการศึกษาพบว่า บุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้เป็นผู้ที่มีบารมีได้

ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตั้งใจทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูงและช่วยแก้ไขปัญหาในบางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ตึงเครียดหรือความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงครามหรือสถานการณ์ที่ธุรกิจกำลังอยู่ในภาวะวิกฤตกับความอยู่รอด

สำหรับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ถึงแม้จะมีความเชื่อมโยงกับผู้นำที่มีบารมีดังกล่าวมาแล้ว แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีความเหนือกว่าที่จะต้องมีความสามารถที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีความน่าเชื่อถือ น่าดึงดูดใจซึ่งสามารถและนำไปปฏิบัติให้ได้ผลจริง รวมทั้งจะต้องใช้ความมีวิสัยทัศน์ทำให้การดำเนินงานขององค์การในสถานการณ์ปัจจุบันดีขึ้นด้วย

ผู้นำมีวิสัยทัศน์จึงเน้นการมองการณ์ในอนาคต การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการกำหนดแนวทางการปฏิบัติและปรับองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างถูกต้อง

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ต้องสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของตนให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
2. ต้องสามารถจูงใจ หรือกำหนดรูปแบบ วิธีการปฏิบัติให้ผู้บริหารและพนักงานตามวิสัยทัศน์ได้ ไม่เพียงแต่แสดงออกทางวาจาเท่านั้น แต่รวมถึงการแสดงออกทางพฤติกรรม
3. สามารถขยายหรือประยุกต์วิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่จะต้องเกี่ยวข้องในการปฏิบัติได้สานงานต่อได้ (เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงิน ฯลฯ)

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี คือ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยสามารถปรับสภาวะแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด³⁹

การวางแผน (Planning)

การวางแผน(planning) เป็นขั้นตอนในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้แผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ทางวิทยาการ และการวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งนอกเหนือจากการจัดองค์การและการควบคุมเป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเริ่มจากการกำหนดภารกิจ จุดหมายและแผนที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย⁴⁰ ร็อบบินส์และคอลลเตอร์(Robbins and Coulter) กล่าวว่า การวางแผนคือกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อยเพื่อประสานงานขององค์การโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับทั้งผลลัพธ์คือเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะทำและการวิธีปฏิบัติ⁴¹ ส่วนเลวิส กู๊ดแมนและฟันด์ท์ (Lewis, Goodman and Fundt) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการในการ

³⁹ ร็อบบินส์ และ คอลลเตอร์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, 220-222.

⁴⁰ วิโรจน์ สารรัตนะ, การวางแผน หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2545), 33.

⁴¹ ร็อบบินส์ และ คอลลเตอร์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, 61.

กำหนดขอบเขตของกิจกรรมที่จำเป็นในการทำให้เป้าหมายนั้นประสบผลสำเร็จ⁴² ในเวลาต่อมา วิลเลียมส์(Williams) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการวิเคราะห์ เลือกเป้าหมายและการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น⁴³

จากความหมายของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้แล้วกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการซึ่งตัดสินใจแล้วว่าดี ประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

กระบวนการวางแผน

โดยทั่วไป การวางแผนจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ดังนี้

1. การเตรียมการ จะเป็นการกำหนดวิธีการวางแผน กำหนด โครงสร้าง และกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่เป็น กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การศึกษา
2. การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งนักวางแผนจะต้องคำนึงถึงกิจกรรมหลัก ๆ ของขั้นตอนนี้ครอบคลุมถึง การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์ต่างๆ การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคตการประมาณการวงเงินค่าใช้จ่ายการกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบและมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป
4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เนื่องจากการจัดทำแผนไม่ใคร่บรรยายละเอียดไว้พอที่จะนำไปปฏิบัติได้ หลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดเป็นแผนงานโครงการ ตลอดจนพื้นที่ปฏิบัติการต่อไป
5. การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่การจัดทำแผนประจำปี เพื่อประกอบในการของบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว ซึ่งหมายถึงการบริหารนั่นเอง
6. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการ

⁴² Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt, Management : Challenges in the 21st Century, 3rd ed. (Ohio : South Western College Publishing, 2001), 6.

⁴³ Chuck Williams, Management, 3rd ed. (Ohio : South Western College Publishing, 2005), 106.

ติดตาม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุงหรือเตรียมการวางแผนในวงจรหรือกระบวนการรอบต่อไป

โครงการและองค์ประกอบพื้นฐานของโครงการ

เมื่อมีการวางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการแล้ว ก็จะมีการกำหนดโครงการเพื่อรองรับแผนงานดังกล่าว ดังนั้นโครงการจึงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนพัฒนาซึ่งช่วยให้เห็นภาพ และทิศทางการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาที่สามารถติดตามและประเมินได้ โครงการต่างๆ จะเกิดจากลักษณะความพยายามที่จะจัดกิจกรรม หรือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อบรรเทา หรือ ลด หรือขจัดปัญหาและตอบสนองความต้องการในการพัฒนาสำหรับปัจจุบัน และอนาคต

องค์ประกอบพื้นฐานในโครงการแต่ละโครงการนั้นควรมีดังนี้

1. ชื่อแผนงาน เป็นการกำหนดชื่อให้ครอบคลุมโครงการเดียวหรือหลายโครงการที่มีลักษณะงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อแก้ไขปัญหา หรือ สนองวัตถุประสงค์หลัก ที่กำหนดไว้
2. ชื่อโครงการ ให้ระบุชื่อโครงการตามความเหมาะสม มีความหมายชัดเจน และเรียกเหมือนเดิมทุกครั้ง จนกว่าโครงการจะแล้วเสร็จ
3. หลักการและเหตุผล ชี้แจงรายละเอียดของปัญหาและความจำเป็นที่ต้องมีโครงการนี้
4. วัตถุประสงค์ เป็นการบอกให้ทราบว่า การดำเนินงานตามโครงการนั้นมีความต้องการให้อะไรเกิดขึ้น วัตถุประสงค์นี้จะต้องมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ สามารถวัดและประเมินผลได้
5. เป้าหมาย เป็นการระบุว่า จะดำเนินการสิ่งใด โดยพยายาม แสดงให้ปรากฏเป็นรูปตัวเลข หรือจำนวนที่จะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
6. วิธีดำเนินการงานหรือภารกิจที่จะต้องดำเนินโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในระยะเตรียมโครงการจะต้องรวบรวมกิจกรรมทุกอย่างไว้แล้วนำมาจัดลำดับว่าควรจะทำสิ่งใดก่อน-หลัง หรือ พร้อมๆกัน แล้วเขียนไว้ตามลำดับ จนถึงขั้นสุดท้ายที่ทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์
7. ระยะเวลาการดำเนินโครงการ จะระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ
8. งบประมาณ เป็นประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ ซึ่งควรจำแนกรายการค่าใช้จ่ายได้อย่างชัดเจน
9. ผู้รับผิดชอบโครงการ หมายถึง หน่วยงานระดับ กอง กรม หรือ เอกชน
10. พื้นที่ดำเนินการ ซึ่งอาจจะมีระบุไว้ได้มากกว่า 1 พื้นที่ ในจังหวัด อำเภอ หรือ หน่วยงานใด เป็นต้น
11. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนและประสานงาน

12. การประเมินผล จะระบุแนวทางว่าการติดตามประเมินผลควรทำอย่างไร ในระยะเวลาใด และใช้วิธีการอย่างไรจึงจะเหมาะสม

13. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อโครงการนี้เสร็จสิ้นแล้ว หากไม่มีอุปสรรคปัญหาใด ๆ สิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นคืออะไร และผลกระทบควรจะเป็นประการใด⁴⁴

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและใช้คำที่แตกต่างกันไป เช่น ยุทธวิธี กุศโลบาย หรือในวงการทหารใช้คำว่ายุทธศาสตร์ เป็นต้น นักวิชาการได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ฟิดเลอร์ (Fidler) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ (strategy) ว่าเป็น ทิศทางและขอบข่ายขององค์การในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งเป็นความสำเร็จหรือเป็นประโยชน์ต่อขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด(market) และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(stakeholder) ⁴⁵ ขณะที่ลูสซีเออร์(Lussier) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นแผนดำเนินการตามพันธกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์⁴⁶

เลวิส กูดแมนและฟันด์ท์ (Lewis, Goodman and Fandt) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรตัดสินใจที่จะกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นในระยะยาว ส่วนแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรเพื่อให้อยู่ในสภาพของการแข่งขันได้⁴⁷

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีทั้งจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า จะต้องทำอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร⁴⁸ ขณะที่กลยุทธ์ เป็นแผนงานระยะยาวที่กำหนดขึ้นเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมาย ใช้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

⁴⁴ การวางแผน [Online] Accessed 11 September 2004 Available from <http://www.geocities.com/webpp5/planning1.html>

⁴⁵ Brian Fidler, Strategic Management. For School Development (London : Paul Chapman Publishing, 2002), 9.

⁴⁶ Robert N. Lussier, Management Fundamentals, 2nd ed. (Canada : South – Western, a division of Thomson, 2003), 547.

⁴⁷ Lewis, Goodman and Fandt, Management : Challenges in the 21st Century, 149.

⁴⁸ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 16.

ลดข้อเสียเปรียบ องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ หรือการแข่งขัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักจะมุ่งเน้นภายนอกองค์กรและเกี่ยวข้องกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด การบริการ หรือโอกาสและความท้าทายทางเทคโนโลยี องค์กรต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ซึ่งจะต้องกำหนดทิศทางในระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและกระจายทรัพยากร⁴⁹

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ ขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานซึ่งจะดูได้จากวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยความเป็นจริงแล้วกลยุทธ์เป็น สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยการวิเคราะห์จากจุดอ่อน ข้อจำกัด จุดแข็งขององค์กรประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างละเอียด แล้วเลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุผลในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวร โดยพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด และประสบผลสำเร็จสูงสุด พยายามลดหรือตัดเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่มีอุปสรรคปัญหาออก หรือพยายามกระทำทั้งสองอย่างควบคู่และผสมผสานกันไป ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดผลกระทบกับวัตถุประสงค์หนึ่งวัตถุประสงค์ใดโดยเฉพาะ

สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการหรือองค์ประกอบที่น่าสนใจดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์(strategic planning) เป็นวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวของการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(strategies) ที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (internal and external environment) การกำหนด กลยุทธ์ อาจหมายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์(strategic planning) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) พันธกิจของธุรกิจ (business mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goal) วัตถุประสงค์ (objectives) จุดมุ่งหมาย (purpose) นโยบาย (policies) และกลยุทธ์(strategies) 2) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (external opportunities and threats)

⁴⁹ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545 (กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545), 64.

3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (internal strengths and weaknesses) ปัจจัย 3 ประการนี้ใช้เพื่อการกำหนดกลยุทธ์(strategy formulation)

2. ระดับชั้นของการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนเป็นพันธกิจของทุกระดับชั้นในองค์กร หากเราจะพิจารณาจำแนกบุคคลในองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น บุคคลทั้ง 3 ระดับย่อมมีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร(corporate-level strategic planning) ระดับกลางจะทำหน้าที่วางแผนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระดับสูง และเรียกการวางแผนระดับนี้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (strategic business unit-level strategic planning) ส่วนระดับต้นจะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับแผนระดับหน่วยและเรียกการวางแผนระดับนี้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional-level strategic planning)

2.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level) เป็น กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินการให้เป็นที่ไปตามพันธกิจขององค์กร (organizational mission) และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร ประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร และ ในการวางแผนระดับนี้ผู้วางแผนจะต้องวางแผนดำเนินการโดยตอบคำถามให้ได้ว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ขององค์กร อะไรคือสิ่งที่องค์กรควรจัดทำ ธุรกิจขององค์กรประกอบด้วยอะไรบ้าง จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (unit level) เป็นการวางแผนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นที่ไปตามนโยบายของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในองค์กรนั้น กล่าวคือ หากเป็นแผนงานของหน่วยงานบุคคลจะต้องเป็นที่ไปตามนโยบายการบริหารบุคคลของระดับสูงเป็นต้น การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการการทำงานของหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่กึ่งนโยบายและกึ่งปฏิบัติ

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level) หมายถึง กระบวนการกำหนดมาตรการการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละโครงการนั่นเอง เช่น รายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของฝ่ายบุคคล รายละเอียดการทำบัญชีรับ-จ่าย และอื่น ๆ เป็นต้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นในองค์กร

3. องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติพันธกิจใด ๆ ขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ 1) องค์ประกอบภายนอกแผน ซึ่ง

หมายถึงสถานะแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกแต่มีผลกระทบต่อการวางแผน เช่น สภาพสังคม สถานะทางการเมือง ระเบียบและกฎหมาย 2) องค์ประกอบภายในแผน หมายถึง ส่วนต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ซึ่งมีส่วนประกอบที่เป็นไปตามลำดับขั้น ดังนี้

3.1 เป้าหมายขององค์การ (organization goals) เป็นการบอกให้ทราบว่า องค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินงานไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

3.2 พันธกิจขององค์การ (missions) เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่าองค์การหรือหน่วยงานจะต้องทำอะไร

3.3 กลยุทธ์(strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้ทราบว่า องค์การจะเลือก วิธีการใดในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3.4 นโยบาย (policies) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ

3.5 การตัดสินใจ (decisions) เป็นการแสดงถึงทางเลือกที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

3.6 การลงมือปฏิบัติ (actions) เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงาน

4. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีแนวคิด 4 ประการ คือ

4.1 การกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน (mission determination) เป็นแนวคิดแรกที่จะกำหนดว่า อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จและทำขึ้นเพื่อใคร และทำแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากน้อยเพียงใด การกำหนดพันธกิจของหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และความเชื่อขององค์การด้วย

4.2 การประมาณการสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (environmental assessment) หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่อยู่ภายนอก แต่อาจมีผลหรือมีอิทธิพลต่อหน่วยงาน เช่น การแข่งขันจากหน่วยงานอื่น ๆ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ค่านิยม ทักษะคน และปัจจัยอื่น ๆ เป็นต้น

4.3 การประมาณการความสามารถของหน่วยงาน (organizational assessment) หมายถึง การพิจารณาถึงสถานะต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เช่น ความสามารถของบุคคล ข้อได้เปรียบและจุดอ่อนของหน่วยงาน เป็นต้น

4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective setting) เมื่อประมาณการต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การได้แล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นแนวทางหรือทิศทางดำเนินงานให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

เมื่อองค์ประกอบทั้ง 4 ถูกพิจารณาและกำหนดขึ้นอย่างเป็นเหตุเป็นผลแล้ว การกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติ(strategy setting) ในลักษณะเป็นมาตรการและรายละเอียดจึงมีความเป็นไปได้ ซึ่งแนวคิดและองค์ประกอบดังกล่าว เรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

1. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงหรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ คือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร 2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม 4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมร่วม

2. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่า กลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ามีการกระทำและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ประกอบด้วย 1) ประเด็นสำคัญของการตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ 2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการของการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม เชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประสมประสาน (integration) หมายถึงการที่สมาชิกหน่วยต่าง ๆ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategy) เกิดจากการประสมประสานกัน ภายในองค์กรเดียวกัน

2. โครงสร้างองค์กร (organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนด โครงสร้างขององค์กร และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือก ในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ (centralization) ความเป็นรูปแบบ (formalization) ความสลับซับซ้อน (complexity) แต่ละทางเลือก การสร้างข้อได้เปรียบ (advantage) ข้อเสียเปรียบ (disadvantage)

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) ในการปฏิบัติตาม กลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ 1) เพื่อติดตามการปฏิบัติการตามแผน 2) เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังได้

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นวิธีการซึ่งปัจจัยต่าง ๆ สามารถประสมประสานกันภายในองค์กร โดยผู้นำ

การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนและนักเรียนรวมทั้งผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนด้วย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน คืองานกิจการนักเรียน ซึ่งหมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนและกิจกรรมนักเรียนทั้งมวดยกเว้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน วัตถุประสงค์ของงานบริหารกิจการนักเรียน ก็เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น ด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงได้จัดงานบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักในภารกิจและดำเนินการบริหาร จนบรรลุความมุ่งหมายของหลักสูตรในการบริหารงานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาจะประกอบด้วยขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน 4 ประการ ได้แก่ 1) งานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามกฎหมายการศึกษา และการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กฎกระทรวง กฎ ก.ค. คำสั่ง จากหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมติที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นต้น และการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวนักเรียน(หรือผู้ปกครอง) อีกประเภทหนึ่ง คือ งานที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน และงานที่โรงเรียนต้องส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน การละเลยไม่เห็นความสำคัญของชุมชน เป็นการมองข้ามทรัพยากรที่สำคัญที่จะอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของโรงเรียนไปอย่างน่าเสียดาย บางทีอาจจะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร โรงเรียนา ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ 2 ทาง คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเกี่ยวพันอยู่กับการดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนสามารถแสดงบทบาทของการให้และการรับความร่วมมือ การสนับสนุน และความช่วยเหลือได้อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปแล้วงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีขอบข่ายครอบคลุมงาน ดังต่อไปนี้

1. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จะช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น
2. การให้บริการแก่ชุมชน คือ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชนตามกำลังความสามารถ

ที่โรงเรียนจะดำเนินการได้

3. การร่วมกิจกรรมของชุมชน เป็นการเข้าร่วมในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น เป็นประโยชน์ของชุมชนและโรงเรียน รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนจึงควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ร่วมงานร่วมจัดและร่วมเสนอแนะข้อคิดเห็น ให้ความช่วยเหลือชุมชนเท่าที่โรงเรียนมีความสามารถ และอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้

4. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน คือ การเปิดโอกาสเชิญชวนหรือหาทาง ให้บุคคลในชุมชนได้เข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

5. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น คือ การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานอื่น⁵⁰

ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์

ในการศึกษาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศจะมีคำที่เกี่ยวข้องกันอยู่สองคำ คือ ข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ทั้งสองคำนี้ถือได้ว่าเป็นคำศัพท์พื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้ศึกษา เรื่องระบบสารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศมีความหมายแตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์ต่อกันมักใช้ควบคู่กันอยู่เสมอ จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายของคำว่าข้อมูลไว้ว่า “ข้อมูล” คือ สิ่งที่ถือ หรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริงใช้เป็นหลักฐานหาความจริงหรือการคำนวณ ส่วนสารสนเทศ เป็นข่าวสารหรือสิ่งที่เราชี้แจงหรือแสดงให้ผู้รับเกิดความเข้าใจเป็นผลสรุปที่ได้จากการนำข้อมูลมาประมวลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสรุปทางสถิติ การเปรียบเทียบ การจำแนก หรือการจัดกลุ่มเพื่อการนำไปใช้ แมคเคลอดจูเนียร์ (McLeod Jr.) และ สเคล (Schell) ให้ความหมายว่าข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริง (fact) ตัวเลข สถิติ (figures) ต่าง ๆ ที่มีความหมาย สำหรับผู้ใช้ เช่น จำนวนชั่วโมงของการทำงานของพนักงานแต่ละคนในบริษัท เมื่อนำข้อมูลนั้นไปประมวลผลข้อมูลนั้นจะกลายเป็นสารสนเทศ เช่น ยอดเงินเดือนของแต่ละคนที่ได้รับเมื่อเทียบกับเวลาทำงาน ดังนั้นสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วและเป็นข้อมูลที่มีความหมาย⁵¹ ส่วนลอคดอน (Laudon & Laudon) กล่าวว่าข้อมูล คือ ความเป็นจริงที่ยังไม่ปรุงแต่งที่แสดงถึงเหตุการณ์ที่ปรากฏ

⁵⁰ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536), 4-93.

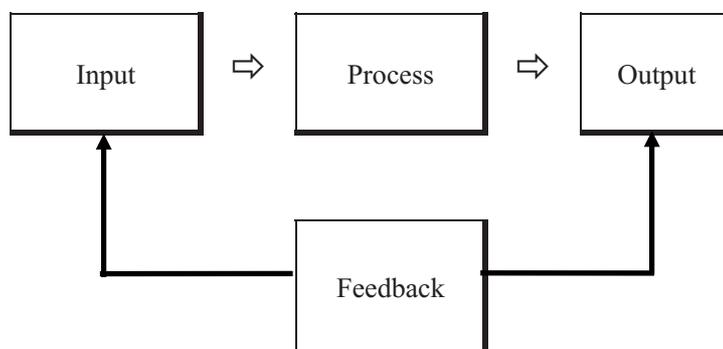
⁵¹ Raymond McLeod, Jr., and George Schell, Management Information Systems Eight ed. (New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs, 2001), 12.

ขึ้นในองค์กร หรือเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรก่อนที่จะนำมาเก็บ เรียบเรียงให้บุคคลอื่นเข้าใจ ส่วนสารสนเทศเป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการให้มีความหมายสำหรับให้บุคลากรนำไปใช้ประโยชน์⁵²

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล ให้ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศไว้ว่า ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อมูลดิบ (raw data) ที่ถูกเก็บรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนสารสนเทศ (information) หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการประมวลผลข้อมูลดิบถูกจัดเก็บไว้เป็นระบบสามารถนำไปประกอบการใช้งานหรือสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร⁵³

เมื่อพิจารณาความหมายของ ข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) สามารถสรุปได้คือ ข้อมูล (data) หมายถึงข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ตัวหนังสือ เสียง รูปภาพ สัญลักษณ์ แทนปริมาณ หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งยังไม่ผ่านการประมวลผล ส่วนสารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้ว สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารได้ และข้อมูลกับสารสนเทศนี้ อาจเปลี่ยนแปลงแทนที่กันได้ เมื่อถูกใช้ในระดับบริหารที่ต่างกัน

ระบบสารสนเทศ



แผนภูมิที่ 6 องค์ประกอบของระบบ

ที่มา : James O' Brain, Management Information Systems : Managing Information Technology in the Network Enterprise, 3rd ed. (Chicago : The McGrawhill Company Inc., 1996), 33.

⁵² Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, Management Information Systems, sixth ed. (New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs, 2000), 12.

⁵³ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล, ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2545), 40.

ระบบ (system) หมายถึง สิ่งซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อาจแบ่งเป็นระบบย่อย (subsystem) หลายระบบรวมกัน มีองค์ประกอบสำคัญที่สมบูรณ์ในตัวเอง ระบบประกอบด้วยส่วนสำคัญสี่ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลลัพธ์ (output) และสิ่งป้อนกลับ (feedback)

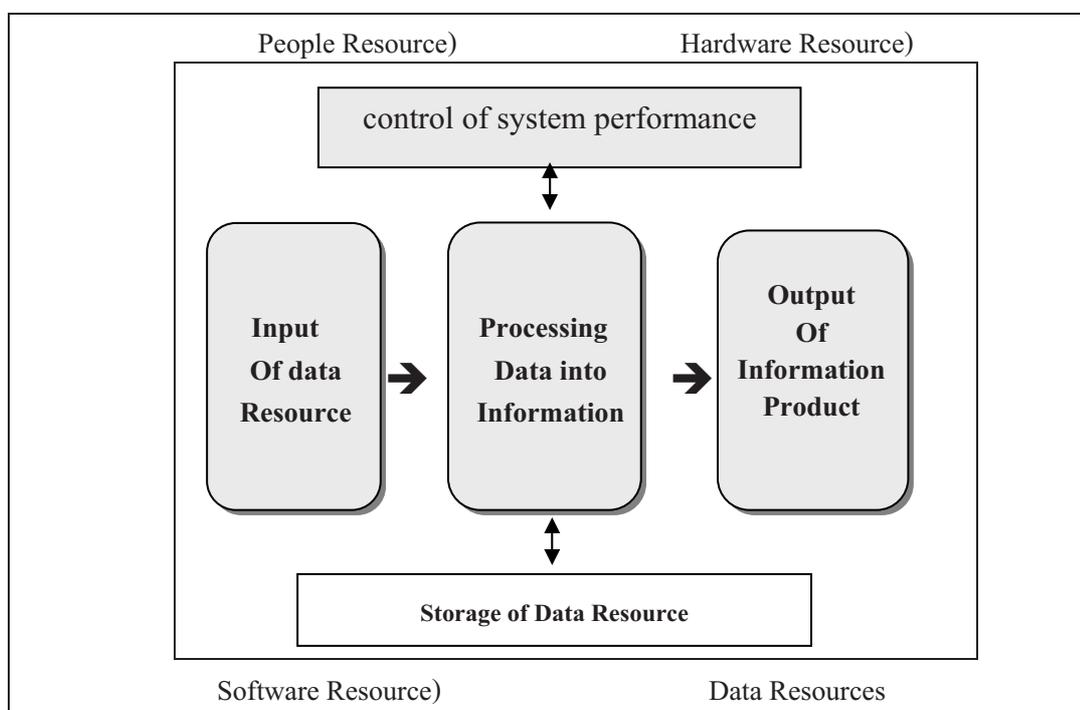
ระบบสารสนเทศ (information systems) หมายถึง ระบบการรวบรวมข้อมูล (data) มาจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ (information) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การวางแผน หรือนำไปใช้ในการสื่อความหมายให้บุคคลอื่นเข้าใจ⁵⁴ สำหรับการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การจัดเก็บข้อมูล (data collection) เป็นการวิเคราะห์สภาพบริบทของหน่วยงาน ความต้องการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน การใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลที่เหมาะสม การจัดทำเครื่องมือ เช่น แบบกรอกข้อมูล แบบสอบถาม แบบตรวจสอบ เป็นต้น 2) ข้อมูล (data) เป็นสภาพความเป็นจริงที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยเครื่องมือต่าง ๆ อาจอยู่ในรูปของตัวอักษร ตัวเลข หรือสัญลักษณ์ โดยที่ยังไม่ผ่านกระบวนการประมวลผล 3) การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (processing) เป็นการนำข้อมูลที่จัดเก็บได้ไปทำการประมวลผล และวิเคราะห์ให้เห็นประเด็นที่ชัดเจน การประมวลผลสามารถใช้เครื่องมือได้หลายอย่าง แต่ในปัจจุบันนิยมใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 4) สารสนเทศ (information) เป็นผลผลิตที่ได้จากการประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำให้เป็นรูปแบบและคุณสมบัติพร้อมที่จะนำไปใช้ตามความต้องการ 5) การนำไปใช้ตัดสินใจ (application) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้ใช้งานสารสนเทศไปใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ วางแผน และการพัฒนา⁵⁵

สำหรับระบบสารสนเทศของลอร์ดอน (Laudon and Laudon) สองผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศจากมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก ได้กำหนดรูปแบบระบบสารสนเทศ เรียกว่า หน้าที่ของระบบสารสนเทศ (Functions of an information systems) ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ประกอบด้วยข้อมูล และกลุ่มของความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ประกอบไปด้วย การรวบรวม (collect) หรือการจัดเก็บข้อมูล (retrieve) 2) การประมวลผล (process) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงข้อมูลดิบให้เป็นสารสนเทศ 3) ผลลัพธ์ (output) เป็นผลผลิตที่ได้จากการจัดกระทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจและการควบคุมในองค์การ 4) ปัจจัย

⁵⁴ กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, รายงานการวิจัยแนวทางการดำเนินงานสร้างและพัฒนาศูนย์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาหลักสูตร (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2536), 5.

⁵⁵ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2541), 3.

ป้อนกลับ (feedback) เป็นการนำสารสนเทศที่ได้มาตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไข⁵⁶ ส่วนระบบสารสนเทศของโอเบรน (O'Brain) ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้าของข้อมูลและทรัพยากร (input of data resources) 2) การประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ (processing data into information) 3) ผลผลิต (output of information products) 4) การเก็บสำรองข้อมูล (storage of data resource) 5) การควบคุมระบบปฏิบัติการ (control of system performance) 6) ทรัพยากร (resource) ได้แก่ บุคลากร (people resource) เครื่องมือ อุปกรณ์ (hardware resource) ซอฟต์แวร์ (software resource) และข้อมูล (data resource)⁵⁷ ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 การจัดระบบสารสนเทศ

ที่มา : James A. O'Brain, Management Information Systems, 3rd ed. (Chicago : McGraw-Hill Book Company, 1996), 26.

⁵⁶ Laudon and Laudon, Management Information Systems Organization and Technology in the Networked Enterprise, 8.

⁵⁷ O'Brain, Management Information Systems, 26.

คุณสมบัติของสารสนเทศ

สารสนเทศที่ดีจะเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารนำไปใช้ในการตัดสินใจ การวางแผน การแก้ปัญหา และควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความไม่แน่นอน (uncertainly) และลดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ คุณค่าของสารสนเทศจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ (attributes) ของสารสนเทศนั้น บัวร์ชและกรุดนิตสกี (Burch and Grudnitski) กำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศไว้สามประการ คือ 1) มีความแม่นยำ (accuracy) หมายถึง ความถูกต้องชัดเจน มีโอกาสคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงเพียงเล็กน้อย ไม่กำกวม และไม่ลำเอียง 2) ทันต่อเหตุการณ์ (timeliness) สนองความต้องการของผู้ใช้ในทุกโอกาส 3) ตรงประเด็น (relevancy) จะต้องตอบคำถามตามที่ผู้ใช้สารสนเทศต้องการอยากทราบ ตรวจสอบที่มาได้และมีรายละเอียดต่าง ๆ เหมาะสมและชัดเจนเพียงพอ⁵⁸ โครเอ็นเก้ (Kroenke) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศไว้ว่า สารสนเทศมีใช้ดีหรือมีคุณภาพทั้งหมด แต่สำหรับสารสนเทศที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติห้าประการคือ 1) ตรงกับเรื่อง (pertinence) 2) ทันต่อเหตุการณ์ (timeliness) 3) มีความแม่นยำ (accuracy) 4) ลดความไม่แน่นอน (reduced uncertainty) 5) ทำให้เกิดความฉงนและประหลาดใจ (contains an element of surprise)⁵⁹ ซึ่งสอดคล้องกับลอง (Long) ที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของสารสนเทศไว้ห้าประการเช่นเดียวกัน คือ 1) ถูกต้องแน่นอน (accuracy of information) มีความแม่นยำ โอกาสเกิดความผิดพลาดน้อย 2) ยืนยันได้ พิสูจน์ได้ (verifiability of information) หาแหล่งกำเนิดที่มาได้ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้จากผู้ใช้สารสนเทศหลาย ๆ คน 3) มีความสมบูรณ์ (completeness of information) มีเนื้อหาครบถ้วน ครอบคลุมเหมาะที่จะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ 4) ทันต่อเหตุการณ์ (timeliness of information) มีคุณภาพเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน 5) ตรงกับเรื่องที่จะใช้ (relevance of information) มีความเหมาะสมกับการตัดสินใจในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ⁶⁰ เมอร์ดิกและมุนสัน (Murdick and Munson) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศไว้ 12 ประการด้วยกันคือ 1) มีจุดมุ่งหมาย (purpose) หมายถึง การบอก แนะนำ และหาแนวทางแก้ปัญหา ตัดสินใจ ควบคุมหรือริเริ่มสิ่งใหม่ในช่วงเวลานั้น เพื่อให้ปฏิบัติได้ตรงกับความต้องการขององค์การ 2) มีวิธีการ และรูปแบบ (mode and format)

⁵⁸ John G. Burch and Gary Grudnitski, Information Systems, 5th ed. (New York : John Wiley & Son, Inc., 1989), 5-6.

⁵⁹ David Kroenke, Management Information Systems (New York : McGraw-hill, 1989), 19.

⁶⁰ Larry Long, Management Information Systems (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc, 1989), 10-11.

เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้เครื่องมือ เครื่องจักร สารสนเทศ จะต้องจัดให้มีรูปแบบลักษณะเดียวกันอย่างถูกต้อง เพื่ออุปกรณ์เครื่องมือนั้นจะทำงานได้สะดวก 3) มีการทำซ้ำ (redundancy) เป็นลักษณะของการทำข้อมูลสำรองเพื่อไว้ในกรณีที่ข้อมูลเกิดการผิดพลาดจะมีการเรียกข้อมูลสำรองออกมาใช้งาน ทำให้ไม่เกิดการเสียหายหรือผิดพลาดจะทำให้สารสนเทศมีประสิทธิภาพ 4) ระดับ (rate) มีการแบ่งสารสนเทศเป็นหลายระดับตามลักษณะความสำคัญของข้อมูลและผู้ใช้สารสนเทศ ในกรณีที่ข้อมูลของบางระดับเกิดการเสียหายผู้ใช้สารสนเทศอาจจะไปขอข้อมูลจากระดับที่ต่ำกว่าได้ 5) ความถี่ (frequency) เป็นจำนวนครั้งของการใช้ข้อมูลเพื่อรายงานผลหรือประมวลผลหรือการเปลี่ยนแปลง ของข้อมูลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผู้ใช้สารสนเทศได้ประเมินสถานการณ์และเรียกใช้ข้อมูลในเวลานั้นได้ถูกต้อง 6) นำไปสู่การตัดสินใจ (deterministic) เป็นการประเมินจากอดีตและปัจจุบันเพื่อทำนายความเป็นไปได้ในอนาคตว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้มีส่วนช่วยในการตัดสินใจและพัฒนาการบริหารงานได้ 7) ความสิ้นเปลือง (cost) เป็นขีดจำกัดในการดำเนินการระบบสารสนเทศ ผู้บริหารและผู้ออกแบบระบบสารสนเทศต้องคำนึงว่าการดำเนินการสารสนเทศนั้นจะต้องมีค่าใช้จ่าย 8) มีคุณค่า (value) หมายถึง ความซับซ้อนของการเลือกความเป็นไปได้ของการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปเพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจและบริหารงาน 9) มีความเชื่อถือได้ เทียงตรง (reliability and precision) สิ่งนำเข้าเป็นอย่างไร สารสนเทศที่ได้รับก็เป็นอย่างนั้น 10) มีความแน่นอน แม่นยำ (accuracy) มีข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงน้อย 11) มีเหตุผล ถูกต้อง (validity) ค่าที่ได้จากการวัดเมื่อดูจากผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าจะสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกันตามสภาพความจริง 12) เป็นปัจจุบัน (currency) ข้อมูลสารสนเทศจะต้องเหมาะสมกับยุคและเวลาที่ใช้ข้อมูลไม่ล้าสมัย 13) กะทัดรัด (compactness) เป็นความหนาแน่นของข้อมูลจะต้องมีขนาดเหมาะสมกับการใช้ในระดัหนึ่ง ไม่หลากหลายจนเกินไป⁶¹ ส่วนสแตร์ (Stair) ได้กำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดีมีคุณค่า เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจไว้แก่ประการด้วยกัน คือ 1) มีความถูกต้อง (accurate) 2) มีความสมบูรณ์ (complete) 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย (economical) 4) มีความยืดหยุ่น (flexible) 5) มีความเชื่อถือได้ (reliable) 6) ตรงกับเรื่อง (relevance) 7) ไม่ซับซ้อน (simple) 8) ทันสมัย (timely) 9) ตรวจสอบได้ (verifiable)⁶² สมนึก

⁶¹Robert G. Murdick and John C. Munsen, MIS : Concept and Design, 2nd ed. (New Jersey : Prentice Hall, 1986), 144-145.

⁶²Ralph M. Stair, Principles of Information Systems (Boston : Boyd and Fraser Publishing Company, 1992), 5.

คีรีโต ได้สรุปคุณสมบัติที่ดีของสารสนเทศไว้ห้าประการ คือ 1) มีความถูกต้อง 2) เกี่ยวข้องกับความต้องการ 3) ทันเวลา 4) ลดความกำกวมของปัญหา 5) ทำให้เกิดความประหลาดใจ⁶³

จากคุณสมบัติของสารสนเทศที่กล่าวมา อาจสรุปคุณสมบัติที่ดีของสารสนเทศได้ดังนี้

1. มีความเที่ยงตรง ปราศจากความเอนเอียง บอกลักษณะความเป็นจริงที่เกิดขึ้นไม่ชี้หน้าไปทางหนึ่งทางใด
2. ครอบคลุม มีความสมบูรณ์ ใช้ในการตัดสินใจได้ ไม่ผิดพลาด ความสมบูรณ์ของสารสนเทศได้มาจากการประมวลผลข้อมูลที่มีขอบเขตครอบคลุมกว้างขวาง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและกระจัดกระจายจะต้องได้รับการรวบรวมอย่างเพียงพอ เพื่อผลิตสารสนเทศที่ต้องการ
3. ทันเวลา ข้อมูลจะต้องได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยหรือทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ จะต้องปรับข้อมูลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะได้สารสนเทศ ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์
4. ความกะทัดรัด สารสนเทศที่นำไปใช้ควรแสดงเฉพาะสารสำคัญ สรุปเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเท่านั้น แต่ต้องมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ได้ใจความ สามารถนำไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว ถ้าสารสนเทศมีความละเอียดมากเกินไป จะเสียเวลาค้นหาซึ่งอาจจะไม่ทันต่อการใช้งาน
5. ตรงความต้องการ สารสนเทศที่ดีจะต้องมีเนื้อหาตรงกับเรื่องหรือสถานการณ์ที่ต้องการจะใช้ของผู้ใช้สารสนเทศแต่ละคน แต่ละหน่วยงาน

ระบบสารสนเทศที่ใช้ในหน่วยงาน

ระบบสารสนเทศที่นำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานนั้นแบ่งเป็นหลายประเภท แต่โดยทั่วไปแล้วจะจัดแบ่งตามระบบที่จัดทำขึ้นสำหรับการใช้งานเฉพาะด้าน คือ

1. ระบบสารสนเทศปฏิบัติการ (transaction processing systems) เป็นระบบการประมวลผลข้อมูลที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปใช้ประกอบการทำงาน การตัดสินใจ จัดทำรายงาน ตามความต้องการของหน่วยงาน เป็นสารสนเทศขั้นพื้นฐานทั่วไป มีทั้งข้อมูลเก่าและใหม่
2. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information systems) เป็นระบบที่มีการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ ประมวลผล จัดจำแนกเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศที่ดีสำหรับใช้ในการบริหารงานและการตัดสินใจ
3. ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (decision support systems) เป็นระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารใช้ในการทดสอบการตัดสินใจของตนเองว่าจะมีผลลัพธ์เป็นอย่างไรในการตัดสินใจ

⁶³ สมนึก คีรีโต, “ระบบสารสนเทศเสริมชีวิตสืบให้ธุรกิจได้อย่างไร,”

ครั้งนี้ โดยระบบจะเป็นตัวสร้างทางเลือกและแบบจำลองต่าง ๆ ในการตัดสินใจ และจะบอกผลลัพธ์ ทำให้ผู้บริหารทราบว่าในทางเลือกนั้นจะเกิดผลลัพธ์อย่างไร

4. ระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert systems) เป็นระบบสารสนเทศอีกแบบหนึ่งที่ใช้ในการบันทึกเก็บประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญสำหรับผู้ใช้ที่มีความเชี่ยวชาญน้อยได้ศึกษา เช่น การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของเครื่องจักร ในด้านวิศวกรรม เป็นต้น

5. ระบบสารสนเทศผู้บริหาร (executive information systems) เป็นระบบสารสนเทศที่ช่วยให้ผู้บริหารค้นหาข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญต่อการบริหารมาใช้งานเมื่อมีความจำเป็น และอำนวยความสะดวกในการติดตามหารายละเอียดของข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้น

6. ระบบสารสนเทศสำนักงาน (office information systems) บางครั้งเรียกว่าระบบสำนักงานอัตโนมัติ (office automation systems) เป็นระบบที่เกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อัตโนมัติเข้ามาช่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงาน เช่น งานสารบรรณ งานรับ-ส่งเอกสาร ซึ่งงานเหล่านี้มีความซับซ้อนมาก ต้องศึกษางานให้ดีและถี่ถ้วน จึงจะคุ้มค่า⁶⁴

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ผู้บริหารที่พึงประสงค์ยุคใหม่นั้น มิใช่เป็นผู้ที่จะปฏิบัติตามระเบียบและคำสั่งเท่านั้น หากแต่ยังต้อง เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำอีกด้วย เพราะความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใด ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานนั้น เมอร์ดิกและรอส (Murdick and Ross) กล่าวไว้ว่าผู้บริหารในทุกระดับต้องวางแผนที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร พัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ต้องรู้ว่าสิ่งใดควรทำ ทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ และจะต้องบริหารทรัพยากรองค์การให้เหมาะสม⁶⁵ การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดนั้น ผู้บริหารต้อง วางแผน และตัดสินใจให้ถูกต้องความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหาร⁶⁶ ผู้บริหารจึงเป็นเพียงหลักสำคัญที่จะต้องเป็นผู้นำในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความชาญฉลาด รอบคอบ สามารถพลิกแพลงสถานการณ์ต่าง ๆ ในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี แต่ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ขยายตัว มีหน่วยงานย่อยมาก มีความหลากหลายซับซ้อนในการ

⁶⁴ ครรชิต มาลัยวงศ์, ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2537), 122-123.

⁶⁵ Robert G. Murdick and Joel E. Ross, Information Systems for Modern Management, 2nd ed. (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1983), 108.

⁶⁶ ชวนชม ชินะดังกูร, “รูปแบบและกระบวนการตัดสินใจ,” ใน บทความวิชาการสำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ : สมาคมคารออลิกแห่งประเทศไทย, 2524), 6-7.

บริหารงานมาก ผู้บริหารจึงต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ ไหวพริบ ประสบการณ์ และปฏิภาณในการบริหารงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ความจำเป็นและความสำคัญของระบบสารสนเทศจึงมีมากขึ้น การพัฒนาหน่วยงานจึงต้องใช้สารสนเทศมาเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจมากขึ้น ถ้าไม่มีระบบสารสนเทศที่ดี ถูกต้อง และทันสมัยเข้ามาประกอบการตัดสินใจแล้ว การบริหารงานอาจจะผิดพลาดและไม่ทันการ⁶⁷ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ ถ้าเห็นว่าข้อมูล สารสนเทศจากระบบมีความเชื่อถือได้⁶⁸ การใช้วิธีการเชิงระบบ (system approach) และคอมพิวเตอร์มาช่วยในการประมวลผลข้อมูลจะทำให้ได้สารสนเทศที่ดี สารสนเทศดังกล่าวเมื่อมีการผ่านกระบวนการจัดระบบที่แน่นอน ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ในช่วงเวลานั้นและถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การบริหาร ระบบสารสนเทศนั้นเรียกว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system : MIS) ซึ่งลอร์ดอน (Loudon) ได้ให้แนวคิดว่าสารสนเทศเพื่อการบริหารจะช่วยผู้บริหารในด้านของการรายงาน การเชื่อมโยง การเข้าถึงการกระทำขององค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอีกทั้งยังช่วยผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การควบคุม ทุกระดับการบริหารในองค์การนั้น⁶⁹ จะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) เป็นระบบที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการต้องการให้มีในหน่วยงานของตนเพราะมีส่วนช่วยสนับสนุนงานของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผน การจัดงบประมาณ การติดตามผล การควบคุมงาน ที่สำคัญที่สุดคือการตัดสินใจ ระบบ MIS จะช่วยเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งด้านภาพรวมและแบบเจาะลึก การมีระบบ MIS ทำให้ข้อมูลที่ยุ่งยากซับซ้อน กลายเป็นง่าย ชัดเจน สามารถผลิตรายงานได้หลายรูปแบบตามต้องการ นักบริหาร ที่มีความสามารถคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จได้โดยลงทุนพอสมควร ใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ที่ให้ประโยชน์แก่องค์การของตนและส่วนรวมมากที่สุด⁷⁰

⁶⁷พนม พงษ์ไพบูลย์, การประสานงานการพัฒนาาระบบสารสนเทศทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532), 123.

⁶⁸วารสารณ์ เทพสัมฤทธิ์พร, “การศึกษาาระบบสารสนเทศสนเทศเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536), 102.

⁶⁹Laudon and Loudon, Management Information Systems : Organization and Technology in the network enterprise , 38.

⁷⁰อธิปัติย์ คลี่สุนทร, “ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์,” จุลสารการบริหาร การศึกษาศิลปากร 2, 3 (ตุลาคม 2538) : 6.

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ลอคอน (Laudon & Laudon) ได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ว่าเป็นระบบช่วยในการบริหารที่จะช่วยผู้บริหารในองค์กรในการวางแผน ติดตาม ควบคุม และตัดสินใจ รวมทั้งการสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน⁷¹ เดวิสและโอลสัน (Davis and Olson) ให้ความหมายของ MIS ไว้ว่า เป็นการประสานระบบเครื่องจักรกลและคนซึ่งช่วยกันจัดหาสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติการ (operation) การบริหารงาน (management) และการตัดสินใจ (decision-making) ให้สอดคล้องกับหน้าที่ในองค์กร โดยจะต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (computer hardware) และคำสั่งการทำงาน (software) การทำงานด้วยมือ (manual procedure) รูปแบบการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ และฐานข้อมูล (database)⁷² เมอร์ดิกและรอส (Murduck and Ross) ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ไว้ว่าเป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบการบริหารกับระบบปฏิบัติการ โดยการแลกเปลี่ยนสารสนเทศวัตถุประสงค์หลักของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารคือ การเตรียมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจ การวางแผน การจัดการ การควบคุมเป็นภารกิจหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและให้ประโยชน์ต่อองค์กร⁷³ ครรชิต มัลยวงษ์ ได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ไว้ว่าเป็นระบบที่สามารถจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ เอาไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารค้นหาข้อมูล จัดทำรายงานที่ต้องการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว จะช่วยสนับสนุนการบริหารงานในด้านการวางแผน การจัดงบประมาณ การติดตามการปฏิบัติงาน การควบคุมงาน และที่สำคัญที่สุด คือ การตัดสินใจ⁷⁴ ในทำนองเดียวกันณัฐพันธ์ เจงรนนท์ และ ไพบูลย์ เกียรติโกมล ให้ความหมายของ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ว่าเป็นระบบที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อนำมาประมวลผลให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้สนับสนุนการทำงานและตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁵

จากความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information systems : MIS) ที่นักวิชาการกล่าวมาแล้วข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร(MIS)

⁷¹Laudon and Laudon, Management Information Systems : Organization and Technology in the network enterprise , 44.

⁷² Davis and Olson, Management Information Systems, 6.

⁷³Murduck and Ross, Information Systems for Modern Management, 6-7.

⁷⁴ ครรชิต มัลยวงษ์, ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์, 135.

⁷⁵ ณัฐพันธ์ เจงรนนท์ และ ไพบูลย์ เกียรติโกมล, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร,

คือ ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาจัดประมวลผลเป็นสารสนเทศ สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการใช้ประกอบในการตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติงาน การควบคุมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

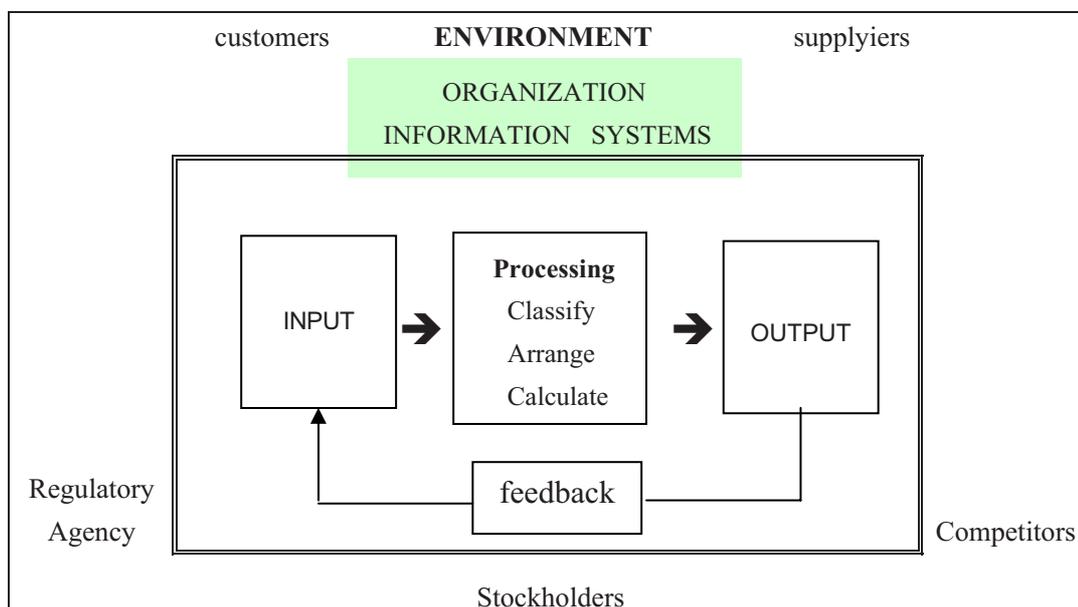
การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

มีผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศหลายท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารไว้ในรูปแบบต่าง ๆ หลายท่านด้วยกัน เช่น ลอง (Long) มีส่วนประกอบที่สำคัญสี่ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (input) การประมวลผล (processing) การเก็บสำรองข้อมูล (storage) และ ผลผลิต (out put) โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) คือ ความสามารถของระบบในการได้ข้อมูลจาก 1.1) การบันทึก การติดต่อ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ 1.2) การค้นหา การร้องขอ การตอบคำถาม 1.3) การปรับปรุงข้อมูลเดิมที่เก็บไว้ 1.4) การนำข้อมูลจากระบบอื่นมาใช้ 1.5) การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลที่มีอยู่ 2) การประมวลผล (processing) เป็นความสามารถในการประมวลผลข้อมูลที่ได้รับในลักษณะของ 2.1) การเรียงลำดับ (sorting) โดยจะเรียงลำดับตามตัวอักษร หรือตามชื่อ 2.2) การเข้าถึงข้อมูล การบันทึก และการปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน (accessing recording and updating in storage) คือ การนำข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ออกมาใช้ บันทึกปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน 2.3) การสรุป (summarizing) เป็นการนำเสนอสารสนเทศในรูปแบบที่กระชับรัด 2.4) การเลือก (selecting) คือ การเลือกข้อมูลที่ต้องการใช้เป็นการ เฉพาะเรื่อง 2.5) การจัดแจง (manipulating) เป็นการเลือกปฏิบัติจากข้อมูลโดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ เช่น การหาพนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี 3) การเก็บสำรองข้อมูล (storage) เป็นการเก็บสำรองข้อมูลไว้ในคลังข้อมูลในลักษณะของข้อความ (text) เสียง (voice) และอื่น ๆ ซึ่งสามารถเรียกใช้ได้ตลอดเวลา 4) ผลผลิต (output) เป็นสิ่งที่นำไปใช้ได้แก่ การรายงาน การต่อเชื่อม⁷⁶

ส่วนลวดอน (Laudon & Laudon) ได้กล่าวถึง ระบบสารสนเทศไว้ว่า เป็นกระบวนการที่รวบรวม ประมวลผล เก็บรักษา และกระจายสารสนเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ควบคุม และวิเคราะห์ปัญหาในองค์การ โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญสามส่วน 1) ปัจจัยนำเข้า (input) เป็นการรวบรวมข้อมูลดิบจากทั้งภายในองค์การ และสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กระบวนการ (processing) เป็นการแปลงข้อมูลดิบให้มีความหมายตามต้องการ 3) ผลผลิต (out put) ส่งผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการไปยังผู้ใช้ ซึ่งในระบบสารสนเทศจะมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่ผู้ใช้จะต้องนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้ถูกต้องต่อไป⁷⁷ ดังแผนภูมิที่ 8

⁷⁶Long, Management Information systems, 34-35.

⁷⁷Laudon and Laudon, Management Information Systems : Organization and Technology in the Networked Enterprise, 7.



แผนภูมิที่ 8 Functions of an information systems

ที่มา : Laudon and Laudon, Management Information Systems Organization and Technology in the Networked Enterprise , 6th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2000), 7.

จากทัศนะของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและของไทย รวมทั้งทัศนะของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านระบบสารสนเทศพอสรุปได้ว่า การดำเนินการจัดระบบสารสนเทศควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่

1.1 นโยบายด้านข้อมูลสารสนเทศ เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินการ กำหนดขอบเขต แนวปฏิบัติ และระดับเป้าหมายของการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนตามนโยบาย (ข้อ 5) เป้าหมายและมาตรการ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1.2 ขอบเขตข้อมูล เป็นการกำหนดประเภทและรายละเอียดของข้อมูลรวมทั้งวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการให้เหมาะสมว่าสิ่งใดควรจัดเก็บ หรือไม่จัดเก็บ

1.3 แหล่งข้อมูล เป็นการกำหนดแหล่งที่มาของข้อมูลที่จะจัดเก็บว่าจะนำข้อมูลจากแหล่งใด เป็นข้อมูลปฐมภูมิ หรือข้อมูลทุติยภูมิ

1.4 ทรัพยากร เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศสามารถดำเนินการไปได้ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ(tools) และอุปกรณ์(hardware) ซอฟต์แวร์(software) และการจัดการ

1.5 ข้อมูล เป็น ข้อมูลดิบ (raw data) หมายถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ข้อความ เสียง รูปภาพ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนปริมาณที่ยังไม่ผ่านกระบวนการประมวลผล ยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน ไม่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ นอกจากนี้ยังมีข้อมูลทุติยภูมิซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลสำเร็จรูปที่ถูกเก็บรวบรวมไว้แล้วจากแหล่งอื่น ซึ่งอาจมีการจัดหมวดหมู่ หรือเรียงลำดับไว้บ้างแล้ว แต่ยังไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้

2. การประมวลผล (process) เป็นกระบวนการจัดกระทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ ได้แก่

2.1. การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล(data collection) เป็นการเก็บและรวบรวมข้อมูลดิบมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบที่สะดวกต่อการดำเนินการ เช่น การทดสอบ วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบสอบถาม รวมทั้งการใช้เครื่องมือในการบันทึกข้อมูลเพื่อการประมวลผลข้อมูลเหล่านั้นด้วย

2.2 การประมวลผล/การวิเคราะห์ (process / analysis) เป็นการจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือสารสนเทศที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการทางคณิตศาสตร์ และอื่น ๆ เช่น การเรียงลำดับ การเปรียบเทียบ เป็นต้น การประมวลผลปัจจุบันใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

2.3 การตรวจสอบข้อมูล เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับกับต้นฉบับของข้อมูลว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่ หรือเป็นการคัดข้อมูลข้อมูลเก่า ที่ไม่มีความสำคัญและไม่จำเป็นต้องใช้ทิ้งไป และยังเป็น การตรวจสอบข้อผิดพลาดในช่วงกระบวนการประมวลผลข้อมูล เช่น ลงรหัสผิด ขาดเป็นหญิง หรือลงข้อมูลตัวเลขผิด

2.4 การสืบค้น (retrieving) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลโดยใช้วิธีการต่าง ๆ กันเพื่อนำข้อมูลนั้นมาทำการประมวลผล เป็นกิจกรรมในการค้นหาข้อมูลที่เก็บไว้มาใช้งานตามที่ต้องการ เช่น ต้องการทราบว่านักเรียนเรียนอยู่ห้องใด กำลังเรียนวิชาใด เกรดเฉลี่ยในห้าภาคเรียนเป็นเท่าใดสามารถกระทำได้ในทันที

2.5 การเรียกใช้ การนำเสนอ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปหลังจากมีข้อมูล สารสนเทศแล้ว นำมาใช้ในกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ด้วยรูปแบบที่เหมาะสม

2.6 การเชื่อมต่อ เป็นการใช้งานร่วมกัน โดยการจัดเก็บรักษาข้อมูลไว้ในฐานข้อมูล แล้วนำระบบเครือข่ายมาใช้เพื่อให้ผู้สนใจสามารถใช้ข้อมูลชุดนี้ในเวลาเดียวกันได้ ระบบเครือข่ายที่ใช้ในระบบข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ เครือข่ายภายใน (LAN) เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet)เป็นการนำคอมพิวเตอร์ และระบบการสื่อสารมาใช้ในการประสานข้อมูลกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.7 การปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน (update) เป็นการจัดกระทำข้อมูล สารสนเทศเมื่อถูกใช้ไปในระยะเวลาหนึ่ง เป็นการทำให้ข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ทันต่อเหตุการณ์

2.8 การจัดระบบฐานข้อมูล เป็นระบบที่ใช้การจัดฐานข้อมูล ดูแลการจัดการบันทึก การจัดเก็บ การปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และการเรียกใช้ข้อมูลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ยอมให้ผู้ใช้หลายคนสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ตามที่กำหนด เป็นการอำนวยความสะดวกในการใช้ข้อมูลในฐานข้อมูลอย่างมีขอบเขต และเจือจาง

2.9 การจัดหน่วยงานสารสนเทศ เป็นการจัดตั้งหน่วยงานและบุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลงานข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถดำเนินการตามนโยบาย แผน และเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้

2.10 การควบคุม เป็นการกำหนดระบบรักษาความปลอดภัย ไม่ถูกทำลายทั้งโดยเจตนา และไม่เจตนา อีกทั้งเป็นการป้องกันมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามาใช้ข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต

3. ผลผลิต เป็นผลที่ได้จากการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และการนำไปใช้ ได้แก่

3.1 สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผลแล้วสามารถนำไปใช้ในการบริหารหรือการตัดสินใจได้ สารสนเทศที่ดีมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

3.1.1 มีความถูกต้อง เหมาะสม เทียบตรงไม่ลำเอียงต่อความจริงที่เกิดขึ้น

3.1.2 ตรงความต้องการของผู้ใช้ สื่อความหมายได้ตรง ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องมีเนื้อหาตามที่ต้องการ

3.1.3 มีความสมบูรณ์ สารสนเทศที่ต้องการ สามารถเรียกใช้ได้สะดวก ครบถ้วน ตรงกับวัตถุประสงค์

3.1.4 เป็นปัจจุบัน ทันสมัย คือ ความเป็นปัจจุบันของสารสนเทศที่เราใช้งานมีความทันสมัย ตรงเหตุการณ์ ถูกต้องตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในขณะใช้งาน

3.1.5 เรียกใช้ง่าย สะดวก ไม่มีขั้นตอนยุ่งยาก สามารถใช้ได้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.1.6 ดึงดูดความสนใจ ให้ผู้ใช้และผู้เกี่ยวข้องต้องการนำไปใช้ในงานของตน

3.1.7 เป็นระบบ เป็นการจัดการสารสนเทศให้เป็นระบบตั้งแต่การเตรียมการ การจัดเก็บ การประมวลผล การวิเคราะห์ การนำไปใช้ และการปรับแก้

3.1.8 มีความครอบคลุม ข้อมูลสารสนเทศจะต้องมีความสมบูรณ์มีรายละเอียดมากพอ ปรับใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ตามความเปลี่ยนแปลงของสังคม

3.2 การนำไปใช้ หมายถึง การนำข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการจัดระบบและตรวจสอบแล้วไปใช้ในหน่วยงานเพื่อการบริหาร การวางแผน การตัดสินใจ การพัฒนา ความร่วมมือ และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย เครื่อง

คอมพิวเตอร์และระบบการสื่อสารโทรคมนาคม (telecommunication) เป็นการเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศในลักษณะที่ผู้ใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลอยู่คนละสถานที่กันหรือห่างไกลกัน เช่น โทรสาร โทรศัพท์ ระบบเครือข่าย ทางด่วนข้อมูล หรือดาวเทียม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศเป็นหัวใจของการบริหารงานเพราะครอบคลุมถึงงานข้อมูลด้านต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลนั้นมาจัดทำเป็นสารสนเทศสำหรับให้ผู้บริหารใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ ทุกหน่วยงานจึงต้องมีระบบสารสนเทศไว้ใช้งาน มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในกระบวนการจัดทำสารสนเทศ ปรับปรุงการทำงานให้รวดเร็ว แก้ไขงานที่ซ้ำซ้อน จะทำให้ระบบงานสารสนเทศมีประสิทธิภาพสูงตามที่เรากำลังต้องการ

การบริหารจัดการ (Management)

การบริหารกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้กิจการ ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินไปด้วยดี และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็วไร้พรมแดน และส่งผลกระทบต่อกระเทือนไปทั่วโลก

ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

โรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายของการบริหาร (management) ว่าเป็นกระบวนการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล⁷⁸ โบวีและคณะ (Bovee et.al.) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)⁷⁹ มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่า การบริหาร (management) เป็นกระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการสั่งการและทำงานร่วมกับคนอื่น⁸⁰ ขณะที่วิโรจน์ สารรัตนะ ให้ความเห็นว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่

⁷⁸ Stephen P. Robbins and Marry Coulter, Management, 7th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2002), 6.

⁷⁹ Courtl Bovee, et. al., Management (New York : McGraw-Hill., 1993), 5.

⁸⁰ มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่ (กรุงเทพ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 9.

สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)⁸¹

แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

การศึกษาทฤษฎีการจัดการสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ ดังนี้

1. แนวทางการศึกษาการบริหารจัดการแบบคลาสสิก(classical management approach) เป็นทฤษฎีการบริหารโดยมุ่งที่องค์การโดยส่วนรวม ตลอดจนวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการโดยใช้ต้นทุนต่ำสุด ส่วนประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน การบริหารจัดการแบบคลาสสิกได้แก่

1.1 การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (scientific management) มีแนวคิดการบริหาร ซึ่งมุ่งที่การศึกษางานโดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ถือว่าการบริหารแบบคลาสสิก (classical management)⁸² ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ได้แก่ เทเลอร์(Taylor) แกนต์ (Gantt) และ กิลเบิร์ต (Gilbreth) เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์ (Weber's Theory of Bureaucracy) มีแนวคิดการบริหารที่มุ่งการกำหนดลักษณะโครงสร้างองค์การ ตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ที่มีการกำหนดไว้ตามกฎหมายอย่างชัดเจน และมีหลักเกณฑ์สำหรับนำไปปฏิบัติ Weber เชื่อว่า อำนาจการจัดการขึ้นกับตำแหน่งในองค์การมากกว่าบุคคลในตำแหน่งนั้น

1.3 ทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก (classical organization theory) มีแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งมุ่งที่องค์การโดยส่วนรวม วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นักทฤษฎี ที่มีทัศนะเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ได้แก่ ฟาโยล์ (Fayol), เวเบอร์ (Weber) เออร์วิค (Urwick), กุลลิค (Gulick) และ บาร์นาร์ด (Barnard) เป็นต้น

2. แนวทางการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral management approach) มีการศึกษาค้นคว้าหลายแนวคิด ดังนี้

2.1 การศึกษาจิตวิทยาอุตสาหกรรม (industrial psychology) มุนสเตนเบิร์ก (Munstenberg)

⁸¹ วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษาและ
บทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย, 1.

⁸² Ibid., 15-16.

ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของจิตวิทยาอุตสาหกรรม (the father of industrial psychology) ให้ความสำคัญกับการนำพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ค้นพบว่า 1) วิธีการคํานหาบุคคลที่มีคุณภาพด้านจิตใจที่เหมาะสมกับงานที่ทำ 2) ลักษณะสภาพทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดผลผลิตที่น่าพึงพอใจสูงสุดและมากที่สุด 3) วิธีการธุรกิจมีอิทธิพลต่อคนงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เทเลอร์ (Taylor) ให้ความสนใจในค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหารงานและคนงาน โดยหวังที่จะลดเวลาทำงาน แต่เพิ่มค่าจ้าง และคุณภาพชีวิต

2.2 การศึกษาหลักสังคมในการจัดการ (the sociological approach to management)

ฟาโยล (Fayol) ศึกษาแนวความคิดและการวิจัยการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเป็นผลของพฤติกรรมกลุ่ม (group behavior) จนได้รับการยกย่องเป็นบิดาของทฤษฎีองค์การ (fathers of organization theory) วิธีการทางระบบสังคมในการจัดการ ในยุคนี้มีผลงานที่โดดเด่นของนักคิดหลายคน คือ ฟาโยล (Fayol) เว็บบอร์ (Weber) พारेโต (Pareto) ซึ่งมีความชำนาญในด้านศาสนา การปกครอง การทหาร และธุรกิจ เชื่อว่า การลำดับชั้น การบังคับบัญชาขององค์การ (hierarchy) อำนาจหน้าที่ (authority) และระบบราชการ (bureaucracy) เป็นพื้นฐานขององค์การทางสังคม

2.3 การศึกษาระบบสังคมในการจัดการและทฤษฎีระบบสังคม มุ่งเน้นการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และการยอมรับอำนาจของสติปัญญาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการจัดการ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากพारेโต (Pareto) เมโย (Mayo) และสมาชิกคนอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ระบบสังคม (social systems approach) เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์หน้าที่ของผู้บริหาร มองงานที่สำคัญในระบบสังคม ผู้บริหารจะพยายามรักษาความร่วมมือในองค์การแบบเป็นทางการ โดยระบุเหตุผลและธรรมชาติของระบบความร่วมมือ (cooperative systems)

2.4 ความเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (the human relations movement) หมายถึง ทักษะการจัดการ ซึ่งมองว่าพนักงานมีการตอบสนองต่อกระบวนการระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ทักษะด้านสังคมที่ดี (good social skills) เพิ่มเติมจากทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) นักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มาสโลว์ (Maslow) และ แมคเกรเกอร์ (McGregor)

2.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการหรือทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ (Maslow) ในช่วงเวลา 1908-1970 เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเป็นความคิดที่ว่าบุคคลได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองลำดับของความต้อการของมนุษย์ โดยได้กำหนดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) ว่า บุคคลมีสิ่งกระตุ้น ตอบสนองตามลำดับขั้น

ของความต้องการมนุษย์ 5 ประการ คือ 1) ความต้องการด้านกายภาพ (physiological) 2) ความปลอดภัย (safety) 3) สังคม (social) 4) การยกย่อง (esteem) 5) ประสบความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงความต้องการทั้ง 5 ประการนี้

2.6 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y แมกเกรเกอร์(McGregor) ช่วงเวลา 1906-1964 ได้ค้นหาหลักเกณฑ์การจัดการในทัศนะด้านสังคมได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากร คือ ทฤษฎี X เน้นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานทฤษฎี Y เน้นปรัชญา การจัดการโดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงานและไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน McGregor พอใจในทฤษฎีผู้บริหารควรให้พนักงานควบคุมตัวเองมากกว่าให้บุคคลอื่นควบคุม พนักงานสามารถเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรมอบความไว้วางใจพนักงานและให้มีส่วนร่วมในองค์กร ทฤษฎีของ McGregor สอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จ โดยทั้งสองแนวคิดนี้มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตลอดจนศักยภาพของแต่ละบุคคล

3. แนวทางการบริหารเชิงปริมาณ (the quantitative management approach) เป็น ทัศนะการจัดการซึ่งนำเทคนิคด้านคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลเพื่อช่วย แก้ปัญหาการจัดการ การศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ใน การวัด และการใช้สูตรคณิตศาสตร์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การจัดการ เชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) ศาสตร์การจัดการ 2) การจัดการปฏิบัติการ 3) ระบบการปฏิบัติการ 4) ระบบข้อมูลการจัดการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ศาสตร์การจัดการ (management science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (operations research) เป็นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณที่ประยุกต์ใช้โมเดลคณิตศาสตร์ในสถานการณ์ของการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่าง ทางเลือกต่าง ๆ โดยเฉพาะในการวางแผน ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (scientific management) ที่ให้ความสำคัญที่การศึกษาวิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์หรือหลักเหตุผล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน

3.2 การจัดการปฏิบัติการ (operations management) เป็นการจัดการใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิตเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือการบริการ เป็นการออกแบบการปฏิบัติการ และการควบคุมกระบวนการแปรสภาพทรัพยากรให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และการบริการ ผู้ผลิตมักใช้เทคนิคการจัดการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (inventory management) และ โมเดลเครือข่าย (network modeling) เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการจำหน่ายและการ

ปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังช่วยองค์กรในการควบคุมคุณภาพและเทคนิคตารางเวลาเพื่อช่วยในการวางแผนการผลิต

4. แนวคิดการศึกษาในยุคปัจจุบัน ทักษะการจัดการแบบคลาสสิก แบบพฤติกรรมศาสตร์ และเชิงปริมาณที่มีการนำไปใช้ในปัจจุบัน นักทฤษฎีและนักปฏิบัติในปัจจุบันคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการ มากขึ้น ดังนั้นการจัดการใหม่ ๆ จึงประสมประสานทั้งสามทักษะรวมอยู่ในสิ่งแวดล้อมในองค์กร เกิดทักษะใหม่ในด้านการบริหาร ดังนี้

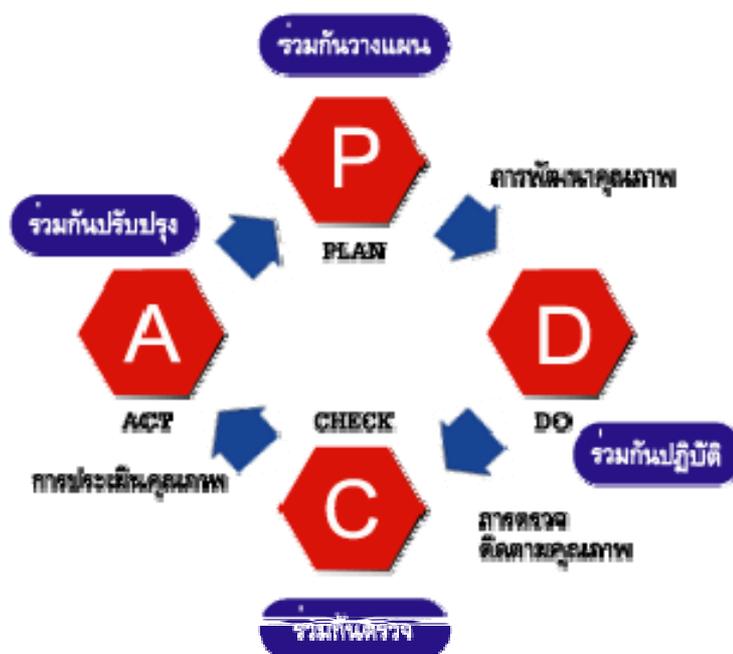
4.1 ทฤษฎีระบบ (systems theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีนี้เป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกระบบขององค์กรประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ ทรัพยากร บุคลากร สิ่งแวดล้อม งบประมาณ และข้อมูลเพื่อการผลิตและการบริการ 2) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) ได้แก่ การบริหาร เทคโนโลยี และการปฏิบัติการเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต 3) ผลผลิต (outputs) ได้แก่ สินค้า การบริการ กำไร ขาดทุน พฤติกรรมของบุคคล และผลที่คาดหวังอื่น ๆ ซึ่งเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 4) การป้อนกลับ (feedback) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตที่นำมาวิเคราะห์ ผู้ใช้ปรับปรุงปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่พึงพอใจต่อทุกฝ่าย ทฤษฎีระบบช่วยผู้บริหารให้กำหนดขอบเขตองค์กรและการใช้ระบบย่อย (subsystems) ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ภายในระบบที่มีปฏิริยาต่อกัน ผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับระบบโดยมององค์กรในลักษณะมีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อม ในกรณีที่เป็น ระบบปิด (closed system) จะไม่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อมโดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วนระบบเปิด (open system) เป็นระบบที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อม และได้รับการป้อนกลับ

4.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (contingency theory of management) เป็น ทักษะการบริหารที่มุ่งปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารตามสถานการณ์เฉพาะของแต่ละองค์กรประกอบด้วยเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอกและบุคคล ทักษะนี้แตกต่างจากทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก (classical management theory) ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ถ้าหลักการบริหารเป็นสากล ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกกรณีโดยไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะอย่าง ทั้งนี้ นักทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิกไม่ได้ตั้งใจให้หลักเกณฑ์ของ ฟาโยล(Fayol) ได้กำหนดเพื่อเป็นแนวทางทั่วไปไม่ใช่อุทที่แน่นอนตายตัว นักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมซึ่งผู้บริหาร จะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งทฤษฎีนี้เป็นการประสมประสานแนวคิดของการบริหาร 3 แนวคิด ที่สำคัญ คือ 1) หลักวิทยาศาสตร์หรือเหตุผล (scientific) 2) หลักพฤติกรรมศาสตร์ 3) เชิงปริมาณ (quantitative)

4.3 ทฤษฎีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management : TQM) เป็นแนวคิดที่

ต้องการให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นแนวคิดของนักวิชาการด้านคุณภาพเชิงสถิติ คือ เดมมิ่ง(Deming) โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีมเน้นกลุ่มคุณภาพในทุกระดับและเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเป็นแนวคิดที่ญี่ปุ่นได้นำมาใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นที่ยอมรับว่าสามารถพัฒนาการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

4.4 วงจรบริหาร แบบ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานตามแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน(plan) ปฏิบัติ (do) ตรวจสอบ (check) ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรม (act) การดำเนินการ PDCA อย่างเป็นระบบครบวงจรอย่างต่อเนื่อง หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้นโดยตลอดวงจร PDCA นี้ ได้พัฒนาขึ้นโดยเดมมิ่ง(Deming) ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ขั้นตอนแต่ละขั้นของวงจร PDCA มีรายละเอียด ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 วงจร PDCA

ที่มา : ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา [Online], Accessed 15 October 2004, Available form http://www.onesqa.or.th/estimate/basic_indoctrination/page1.html

การวางแผน (plan) หมายถึงการกำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐาน ของวิธีการทำงานหรือ เกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกันด้วยข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้ จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผน รอบบินส์ และคัลเตอร์ (Robbins and Coulter) ให้แนวคิดว่าการวางแผนเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการกำหนดแผนย่อยเพื่อการประจักษ์ขององค์กรโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวกับผลลัพธ์ คือ เป้าหมายของสิ่งที่จะทำ และวิธีการปฏิบัติ⁸³

ปฏิบัติ (do) หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใด ๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของ สภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรือ งานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก อาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอน ที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

ตรวจสอบ (check) เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผน หรือไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรค ต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามการตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพ ของการดำเนินงานต่อไปในการตรวจสอบ และการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องตรวจสอบด้วย ว่าการปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

การปรับปรุง (act) เป็นกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วน เฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการ

⁸³ รอบบินส์ และคัลเตอร์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 61.

ทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุง จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพ เพิ่มขึ้น ได้ด้วย

การบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กที่สุดคือการปฏิบัติงานประจำวันของ บุคคลคนหนึ่ง จนถึงโครงการในระดับใหญ่ที่ต้องใช้ กำลังคนและเงินงบประมาณจำนวนมากย่อม มีกิจกรรม PDCA เกิดขึ้นเสมอ โดยมีการดำเนินกิจกรรมที่ครบวงจรบ้าง ไม่ครบวงจรบ้างแตกต่างกัน ตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในแต่ละองค์กรจะมีวงจร PDCA อยู่ หลาย ๆ วง วงใหญ่ที่สุด คือ วงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่สุดนี้อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผล การจะผลักดันให้ วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติ (P) โดยนำแผน ยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน ประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรแผนการ ปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจร PDCA ของหน่วยงานขึ้นใหม่ หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่ มี บุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ก็จะต้องแบ่งกระจาย ความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ เกิดวงจร PDCA เพิ่มขึ้นอีกหลาย ๆ วงโดยมีความเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของ หน่วยงาน ทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ขององค์กรนั้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับแผนใหม่ ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริงและ ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์รวมขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ⁸⁴

การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (lab school) เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 โดยมุ่งหวังให้นักเรียนได้เข้าเรียนในโรงเรียนดี มีคุณภาพ ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศ โดยโรงเรียนที่เข้าโครงการต้องเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือ ประถมศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับ การคัดเลือกจากชุมชนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอำเภอละ 1 โรงเรียนทั่วประเทศ รวมทั้ง กรุงเทพมหานคร จำนวน 921 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถม ศึกษาแห่งชาติ(เดิม) จำนวน 261 โรงเรียน และสังกัดกรมสามัญศึกษา (เดิม) จำนวน 660 โรงเรียน โดยโรงเรียนในฝันมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1) จัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน ปฏิรูปการ เรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล

⁸⁴ วงจร PDCA [Online]. Accessed 15 October 2004, Available from

ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากล จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน มีความเป็นประชาธิปไตย 2) เป็นตัวอย่างการจัดการศึกษาระดับอำเภอที่มีคุณภาพมาตรฐาน เทียบเคียงโรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่เน้นการมีส่วนร่วม 3) มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและมีจำนวนเพียงพอ 4) มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนเข้มแข็ง 5) มีเครือข่ายสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน 6) มีสื่อและเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาคู่มือและพัฒนาระบบการบริหาร เชื่อมโยงด้วยระบบเครือข่าย 7) เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น ๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัยไปพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน ส่วนการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานนั้น กำหนดให้นำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ(Q.A.)มาใช้ รวมทั้งนำการประเมินมาตรฐานภายนอกของ สมศ.มาเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ⁸⁵ จากแนวดำเนินการดังกล่าวอดิศัย โปธารามิก กล่าวว่า โรงเรียนในฝัน มุ่งเน้นผลที่ต้องการ คือ การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งงบประมาณ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ ในสังคมร่วมกันผลักดัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีโรงเรียนคุณภาพเป็นที่พอใจของผู้ปกครองเกิดขึ้นมากถึง 921 โรงเรียน⁸⁶

จากการดำเนินการด้วยความมุ่งมั่นตามเจตนารมณ์และทิศทางของแผนหลักของโครงการให้ปรากฏเป็นรูปธรรมภายในเวลา 1 ปี มีหลายโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลเป็นที่ประจักษ์เร็วกว่าที่กำหนดไว้ กระทรวงศึกษาธิการจึงคัดเลือกโรงเรียน จำนวน 85 โรงเรียน มาจัดตั้งเป็นกลุ่มโรงเรียนเร่งสู่ฝัน (fast track) โดยมีเป้าหมายหลักให้เป็นโรงเรียนคุณภาพยอดเยี่ยมในอำเภอ เพื่อไม่ให้เด็กแย่งกันไปเรียนไปเรียนในเมืองใหญ่⁸⁷

กล่าวโดยสรุป โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา เป็นเครื่องมือที่จะส่งเสริมเด็กไทยที่ขาดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาในระดับมาตรฐาน

⁸⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2546), 22.

⁸⁶ อดิศัย โปธารามิก, “ปฏิรูปการศึกษายุคใหม่,” ใน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน “ภาพสะท้อนทางสู่ฝัน” (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547), ข.

⁸⁷ ปิยะบุตร ชลวิจารณ์, “โรงเรียนเร่งสู่ฝัน,” ใน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน “ภาพสะท้อนทางสู่ฝัน” (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547), 6.

ใกล้บ้าน เป็นการขับเคลื่อนพลังปัญญา พลังประสบการณ์ พลังทรัพย์เข้าสู่โรงเรียน เพื่อให้สามารถเป็นโรงเรียนที่เต็มฝันให้คนในชนบทหรือคนมีรายได้น้อย ให้ลูกหลานเติบโตมาที่มีการศึกษาที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี จะไม่เติบโตมาเป็นคนจน ซึ่งโรงเรียนในฝันนี้เป็นโรงเรียนชั้นดีที่เป็นโรงเรียนต้นแบบของการบูรณาการการปฏิรูปการศึกษาซึ่งรวมทั้งการบริหารจัดการ และการให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร มีส่วนร่วมในการบูรณาการการจัดการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ ในโรงเรียนทุกโรงเรียนจะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครูโรงเรียนในฝันต้องมีจิตวิญญาณของความเป็นครู⁸⁸

แนวคิดของโรงเรียนในฝัน

พื้นฐานแนวคิด โครงการหลอมรวมจากความฝันอันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่น ที่ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. การกระจายโอกาสทางการศึกษา แก่เด็กและเยาวชนไทยให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเทียบเคียงกับ โรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม คือ ระยะเวลาเริ่มจากการพัฒนาโรงเรียนในระดับอำเภอทุกอำเภอ ระยะที่สองพัฒนาไปสู่ระดับอำเภอ ระยะที่สามขยายเครือข่ายครอบคลุมไปทุกหมู่บ้าน

2. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จัดบรรยากาศการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนบนพื้นฐานความเป็นไทยและความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้นแบบ และที่เลี้ยงให้กับโรงเรียนอื่น

3. การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ เป็นระยะเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในอนาคต

4. การพัฒนาคุณภาพเด็กและเยาวชนไทย ให้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก สามารถก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันได้ในระดับสากล

⁸⁸ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร, “เจตนารมณ์,” ใน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน “ภาพสะท้อนทางสู่ฝัน” (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547), ก.

5. การบริหารจัดการทั้งในระบบ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้มีจำนวนผู้บริหาร ครู และบุคลากรมืออาชีพอย่างเพียงพอ มีอิสระในการทำงานอย่างคล่องตัว มีการพัฒนาด้านกายภาพอย่างเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

6. การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชนในท้องถิ่น ให้เป็นแหล่งเรียนรู้เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยและเป็นโรงเรียนสาธิตการฝึกอบรบครูจากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้พื้นที่

7. การวัดประเมินผล เน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาตนเองภายในและภายนอก รับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยการประเมินจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก

7.1 เพื่อหามาตรการทางภาษีที่เหมาะสม และสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินการของโรงเรียนในโครงการนี้ต่อไป

7.2 ควรระดมความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันราชภัฏในพื้นที่ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน และเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติจริงแก่นิสิตนักศึกษาเสมือนเป็นโรงเรียนสาธิตของสถาบันนั้น ๆ⁸⁹

ยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนในฝัน

โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เป็นความหวังที่จะมีโรงเรียนชั้นดีที่สร้างโอกาสให้กับเด็กทุกคนให้ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ ซึ่งในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 5 ด้าน คือ⁹⁰

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

⁸⁹ เรื่องเดียวกัน.

⁹⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ฝ่ายโครงการพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2547), 24.

5. ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์และผู้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งการดำเนินการงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวคิดของการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balance Scorecard) ซึ่งทุกด้านมีความเกี่ยวข้อง สอดคล้อง และมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นหลัก จึงได้กำหนดรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ ดังนี้

1. แนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้นำแนวคิดกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard) มากำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

1.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง

1.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการและการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน

1.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

1.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุภาพความสำเร็จในด้านงบประมาณ และทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

2. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความครอบคลุมและสมดุล ผ่านมุมมองมุมมองในมิติด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ด้านนักเรียน

2.1.1 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

2.1.2 มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเองนักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก

2.1.3 มีความเป็นไทย นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2 กระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน

2.2.1 โรงเรียนธรรมาภิบาล โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร หนักพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

2.2.2 สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

2.2.3 บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

2.2.4 ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง

2.3 การเรียนรู้และการพัฒนา

2.3.1 ความเป็นครูมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.3.2 E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.4 งบประมาณและทรัพยากร

2.4.1 ภาครีหรือข่ายโรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศิษยานุศิษย์ โรงเรียนต้นแบบ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.4.2 คุ่มค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

3. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผ่านมุมมองด้านต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์ เป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

4. จัดทำกรอบกลยุทธ์ (Strategic Framework) โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มา กำหนดตัวชี้วัด (Measure) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiative)

แผนการบริหารโรงเรียนในฝัน

แผนการดำเนินงาน โครงการ “หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน” คือ การนำกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ริเริ่ม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายของ โครงการ มากำหนดเป็นแผนงานหลัก 5 แผนงาน ซึ่งเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนควรได้ศึกษา วิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ กรอบกลยุทธ์ที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติ และสามารถ นำไปพัฒนา ปรับใช้ ภายใต้บริบทของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน โดยมีรายละเอียดของ แผนการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย⁹¹

1. แผนพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ
2. แผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้
3. แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร
5. แผนพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา

โดยทั้งการดำเนินการตามแผนการดำเนินการทั้งห้าแผนการดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

1. แผนพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ โดยใช้การบริหารจัดการที่ดี ใช้โรงเรียนเป็น ฐาน เน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อช่วย ปรับปรุงการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลาง ไปสู่ระดับโรงเรียน มุ่งเน้นให้กลุ่มที่อยู่ ใกล้ชิดกับผู้เรียน ได้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีโอกาสควบคุมสิ่งต่าง ๆ มาก ขึ้น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ต้องใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ (คิดนอกกรอบ) โดยอาศัยแนวทางในการ บริหารจัดการ ดังนี้

1. ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ สร้างบรรยากาศการบริหารที่เป็นเอกภาพ (School 3 based Management)
2. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการบริหารแบบทั่วทั้งองค์กร (Whole – School Approach)

⁹¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ปฏิรูป ICT โรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.ศ.พ., 2547), 27-28.

3. บริหารด้วยระบบข้อมูล (Database) และมีระบบดูแลนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น (Participatory Learning)

4. พัฒนาเครือข่ายที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชน โรงเรียนชั้นนำทุกสังกัด และ สถาบันอุดมศึกษา (Two – way Communication)

5. จัดสรรให้มีครูครบทุกสาระหลักสูตร และบุคลากรสนับสนุนเพียงพอ

6. มีระบบการจูงใจทั้งนักเรียน ครู ผู้บริหาร และผู้สนับสนุนด้วยการประกวดผลงานผ่าน สื่อ ICT อย่างต่อเนื่อง

7. บริหารงบประมาณและทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result – based Management)

8. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้มีความเข้มแข็ง

โดยแนวทางการบริหารจัดการดังกล่าว เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้สถานศึกษา เกิด ผลผลิต ดังนี้

1. โรงเรียนทุกโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งแสดงให้เห็นการพัฒนาเอกลักษณ์ตามความต้องการของชุมชน และ สอดคล้องกับเจตนารมณ์และทิศทางโรงเรียนในฝัน

2. โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดวางโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ บรรยากาศและ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโรงเรียน บ่งบอกถึง การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ความคล่องตัว ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ผนึกพลัง สร้างสรรค์แบบกัลยาณมิตร

3. โรงเรียนทุกโรงเรียนมีระบบการวางแผน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานที่เน้น การปรับปรุงพัฒนาอย่างสมดุลรอบด้าน

4. โรงเรียนทุกโรงเรียนมีความสามารถในการให้บริการทางการศึกษา ได้ครอบคลุมทั่วถึง ผู้รับบริการ ในเขตพื้นที่บริการเพื่อเป็นการประกันโอกาสและสิทธิให้ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย

5. โรงเรียนทุกโรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพของ โรงเรียนอย่างเข้มแข็ง และเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการของโรงเรียน

6. โรงเรียนทุกโรงเรียนใช้ระบบเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) เพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

7. โรงเรียนทุกโรงเรียนพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เข้มแข็ง ลดความเสี่ยง จัด ภัยอุปสรรคที่ก่อปัญหาให้นักเรียน ตลอดจนการช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ และผู้มีความสามารถพิเศษ โดยการ

- 7.1 จัดครูที่เหมาะสมดูแลช่วยเหลือนักเรียนประมาณ 1 : 25
 - 7.2 พัฒนาครูแนะแนวให้เป็นนักจิตวิทยาโรงเรียน เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
 - 7.3 จัดกิจกรรมโฮมรูม ครูที่ปรึกษาพบนักเรียนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
 - 7.4 จัดระบบการรวบรวมข้อมูลนักเรียน การวิเคราะห์ วินิจฉัย การจำแนกคัดกรอง การกำหนดมาตรการ วิธีการ ป้องกัน ช่วยเหลือ ส่งเสริม ตามลักษณะพฤติกรรม
 - 7.5 จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และแนวทางการปฏิบัติต่อนักเรียนที่เสริมสร้างความไว้วางใจ ความอบอุ่น ปลอดภัย
 - 7.6 จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างสัมพันธภาพ และความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองในลักษณะ “ศิษย์ – ครู – ผู้ปกครอง” และการเยี่ยมบ้านนักเรียน
 - 7.7 จัดตั้งองค์กรสหวิชาชีพที่ประกอบด้วยบุคลากร ผู้ชำนาญการในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ส่งเสริม ป้องกัน แก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชน เช่น นักจิตวิทยา แพทย์ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เจ้าหน้าที่ตำรวจ นักสังคมสงเคราะห์ นักกฎหมาย ฯลฯ เพื่อร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ป้องกัน แก้ไขปัญหาและส่งเสริมนักเรียนตามลักษณะความจำเป็นเฉพาะกรณี
 - 7.8 จัดตั้งกองทุนอาหารกลางวันนักเรียนทุกโรงเรียน
 - 7.9 จัดตั้งเครือข่ายคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่ประกอบด้วยผู้ปกครอง องค์กร ภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ และสถานศึกษาใกล้เคียง เพื่อร่วมกันดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับชุมชน
8. โรงเรียนทุกโรงเรียนได้รับการนิเทศส่งเสริมสนับสนุนอย่างทั่วถึง
 9. โรงเรียนทุกโรงเรียนมีผลงานที่แสดงพัฒนาการด้านคุณภาพนักเรียนและเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ชุมชนและสาธารณชน⁹²
2. แผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนแลกระบวนการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนต้องจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Child – Centered) อย่างแท้จริง โดยผ่านกระบวนการต่อไปนี้ คือ จัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนลงมือทำ (Activities-based Learning) เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม (Site-based Learning) เรียนรู้แบบร่วมมือ (Co-operative Learning) และเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Team Projects) รวมเรียนรู้ร่วมกันกับชุมชนหรือสถานประกอบการ (Participatory Learning) เรียนรู้ที่หลากหลายและบูรณาการ (Diversified / Integrated Learning Model) เรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (ICT , e-learning, Network Learning) และ โรงเรียนจะสามารถพัฒนานักเรียนได้เต็มศักยภาพตามที่คาดหวังได้ ต้องมี

⁹² เรื่องเดียวกัน.

ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน โดยโรงเรียนมีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน มีหนังสือและสื่อต่าง ๆ ครบถ้วนเพียงพอ มีบุคลากรคุณภาพดูแลรับผิดชอบ จัดให้มี e – Library, e – Book เครือข่ายการเรียนรู้ทาง Internet และมีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน เชื่อมโยงเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ในชุมชนอย่างทั่วถึง (Lists of Wisdom in Communities) มีการอบรมผู้นำของแหล่งเรียนรู้ให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือดูแลโรงเรียนได้ (Training the Trainers)

โดยแผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนและการบริหารจัดการเรียนรู้ มุ่งให้เกิดผลผลิต ดังนี้

1. นักเรียนทุกคนอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
2. นักเรียนทุกคนเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการค้นคว้า
3. นักเรียนทุกคนใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้
4. นักเรียนช่วงชั้นที่ 2 – 4 ทุกคน สร้างนำเสนอผลงาน โดยการประยุกต์ใช้

สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5. นักเรียนทุกคนมีผลงานที่แสดงความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์
6. นักเรียนทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิต ในด้านการจัดการดูแล

ช่วยเหลือตนเอง ทักษะการบริโภคทางสังคม การมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ทักษะการจัดการและสร้างอาชีพ

7. นักเรียนทุกคนมีความสามารถในการจัดการ สร้างงานอาชีพ และการประกอบการ
8. นักเรียนร้อยละ 25 มีประสบการณ์หารายได้ระหว่างเรียน
9. นักเรียนทุกคนกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ
10. นักเรียนทุกคนได้แสดงออกด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
11. นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนด
12. นักเรียนทุกคนใช้ภาษาไทยสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
13. นักเรียนทุกคนมีผลงานและได้แสดงออกซึ่งการอนุรักษ์ สืบงานศิลปะ ประเพณี

วัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

14. โรงเรียนมีองค์ประกอบของหลักสูตรที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

15. โรงเรียนทุกโรงเรียนพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ เหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

16. โรงเรียนใช้สื่อนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ และมีเครือข่ายการพัฒนาหลักสูตรทั้งในและนอกสถานศึกษา

17. โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์ที่ทันสมัย

18. โรงเรียนทุกโรงเรียนมีผลงานวิจัย และพัฒนาหลักสูตร อย่างน้อย 1 เรื่อง

3. แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพนักเรียน จุดเน้นในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมุ่งประเด็นสำคัญ ต่อไปนี้

1. มีภาวะผู้นำทางการสอนเข้มแข็ง (สอนเก่ง)
2. สร้างบรรยากาศความคาดหวังผลการเรียนสูง
3. ยึดภารกิจการสอนเป็นเรื่องสำคัญ
4. จัดสภาพแวดล้อมเกื้อกูลต่อการเรียน
5. ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
6. ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด
7. ทุ่มเวลาให้กับการสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้

โดยการดำเนินการตามแผนพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษานี้ เพื่อมุ่งให้เกิดผลผลิต ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกคน มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนที่ดี
2. ผู้บริหารและครูทุกคนเพิ่มพูนทักษะการใช้วิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
3. ผู้บริหารและครูสามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร
4. ครูทุกคนได้รับการส่งเสริม ให้มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ
5. ครูทุกคนได้รับการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพในรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรมและพัฒนา การอบรมเชิงปฏิบัติการระหว่างปฏิบัติงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยงการให้คำปรึกษาแนะนำโดยพี่เลี้ยงผู้เชี่ยวชาญ ศักยภาพเทศก์ การเทียบเคียงมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนกับครู ผู้บริหาร ในโรงเรียนพี่เลี้ยงหรือโรงเรียนที่ใช้เป็นต้นแบบเทียบเคียง
6. ครูทุกคนมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่ได้จากการศึกษาตัวอย่างผลงานและวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดี
7. ครูทุกคนมีแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้
8. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีผลงานในการพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ
4. แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เป็นความคาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนในฝัน คือ โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งการใช้ประโยชน์สารสนเทศมาสนับสนุนให้สถานศึกษาทุกแห่งได้มี

ความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการสื่อสาร และเป็นการนำการใช้ ICT เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและผู้สอน นำ ICT มาใช้ในการบริหาร และบริหารการศึกษา โดยให้หน่วยงานมีศูนย์ปฏิบัติการมีคลังข้อมูล มีระบบงานเพื่อการบริหาร มีทักษะการใช้ ICT นำ ICT มาใช้ในการผลิตและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการสอน ICT มีหลักสูตร ICT รองรับเพื่อป้อนตลาดแรงงาน และกระจายโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อการศึกษา โดยให้บุคลากรมีความพร้อมในการใช้ ICT มีซอฟต์แวร์พื้นฐาน มีเครือข่าย Internet และ Internet ซึ่งการออกแบบระบบ ICT ทำโดยยึดถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะมีต่อการดำเนินงานของโครงการเป็นสำคัญ จากนั้นจึงศึกษาและพิจารณาทรัพยากรด้าน ICT ที่มีอยู่ในปัจจุบันของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถนำมาใช้กับระบบที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ออกแบบระบบ ICT เป็นไปในลักษณะต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม ไม่ซ้ำซ้อนจากการศึกษาในเบื้องต้น ได้ข้อสรุปดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระบบส่วนกลาง (Data Center) ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการจัดทำระบบส่วนกลางของกระทรวงแล้ว เมื่อพิจารณาความสามารถของระบบที่มีอยู่ เห็นว่าสามารถรองรับการให้บริการแก่โรงเรียนในโครงการได้ โดยรายละเอียดของระบบส่วนกลางมีดังนี้ ส่วนระบบงานส่วนกลาง (Applications) ปัจจุบันระบบงานส่วนกลางมีอยู่ 8 หลัก คือ 1) ระบบสารสนเทศด้านการศึกษา (ระบบ EIS) ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลสถิติ และข้อมูลรายบุคคล 2) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 3) ระบบสารสนเทศพื้นฐานสำหรับผู้บริหาร (ระบบ ESS) 4) ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (ระบบ GIS) 5) ระบบติดตามแผนงานโครงการด้าน ICT 6) ระบบงบประมาณ 7) ระบบพัสดุครุภัณฑ์ 8) ระบบฐานข้อมูลกลางของศูนย์ปฏิบัติการการศึกษา ส่วนซอฟต์แวร์กลางเพื่อการบริหารของภาครัฐ (back office) ของกระทรวง ICT อีก 8 ระบบ คือ 1) ระบบบุคลากร 2) ระบบตรวจราชการ 3) ระบบบริหารแผนงาน/โครงการ 4) ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) ระบบนิติการ 6) ระบบประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูล 7) ระบบวิเทศสัมพันธ์ 8) ระบบข้อมูลผู้ตรวจราชการ

คงเหลือส่วนระบบงานที่จะจัดทำเพิ่มเติม ดังนี้ คือ ระบบ e – Collaboration ซึ่งจะเครื่องมือสำหรับการบูรณาการข้อมูลและระบบงานที่มีอยู่ Enterprise Integration application) เพื่อช่วยให้ผู้ใช้แต่ละคนสามารถใช้งานของข้อมูลที่พัฒนาด้วยเครื่องมือที่แตกต่างกันได้โดยสะดวก และข้อมูลที่มีอยู่จะถูกต้องตรงกัน ระบบการทดสอบ ซึ่งจะเครื่องมือที่แตกต่างกันได้โดยสะดวก และข้อมูลที่มีอยู่จะถูกต้องตรงกัน ระบบการทดสอบ ซึ่งจะเครื่องมือสำหรับให้นักเรียนทดลองทำข้อสอบเพื่อทดสอบความรู้ของตน การเรียนรู้ในลักษณะเกมที่น่าสนใจ เช่น ทายคำศัพท์ภาษาอังกฤษ ตลอดจนการสร้างกิจกรรม (Activities) การศึกษาในเชิงสร้างสรรค์ ช่วยส่งเสริมและให้โอกาสแก่นักเรียนที่มีความเป็นเลิศและอัจฉริยะ เช่น การจัดแข่งขันเชิงวิชาการแบบพร้อมกันหลายโรงเรียน ทั้งแบบ

รายบุคคลและเป็นทีม ระบบบริการเนื้อหา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูผู้สอนสามารถจัดทำเนื้อหาการสอนให้เป็นในรูปแบบสื่อการเรียนการสอนแนวใหม่ได้โดยง่าย และมีมาตรฐานตรงกัน ระบบ Digital Library ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น e – Book, Multimedia ตลอดจนการเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลเพื่อการศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้การสืบค้นไปได้โดยสะดวก ทั้งนี้ยังรวมถึงการจัดทำตำราและหนังสือในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ Management Report ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ โดยมีการนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์และนำเสนอ เพื่อให้สามารถประเมินผลการบริหาร 8 อย่างสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมาย

ระบบเครือข่าย ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายส่วนกลางระหว่างกระทรวงฯ และโรงเรียนภายในสิ้นปี 2546 จำนวน 20,000 โรงเรียน และจะดำเนินการให้เสร็จสิ้นทั้งหมดภายในปี 2547 โดยลักษณะการเชื่อมต่อจะเป็นแบบ Dial – up หรือ Leased Line ความเร็วที่ 64 Kbps ขึ้นอยู่กับจำนวนของคอมพิวเตอร์ในแต่ละโรงเรียนที่มีอยู่ แต่ทั้งนี้สำหรับโรงเรียน 921 โรงเรียน จะเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต แบบ Leased Line ขนาดความเร็วที่ 256 Kbps ในฐานะที่ทำหน้าที่เป็นโรงเรียนต้นแบบของโครงการฯ พร้อมทั้งสามารถรองรับการเรียนการสอนในลักษณะ Real Time อย่างไรก็ดี ในส่วนของอินเทอร์เน็ตต่างประเทศ ปัจจุบันเป็นขนาด Mbps เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินการของโครงการ เห็นว่าควรขยายเพิ่มขนาดความเร็วเป็นอย่างน้อย 155 Mbps อุปกรณ์พื้นฐานของโรงเรียน ในปัจจุบันโรงเรียนหลายแห่งในสังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีอุปกรณ์พื้นฐาน ICT อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายไว้ใช้งานแล้ว ในส่วนงบประมาณที่ใช้จึงเป็นการประมาณการ โดยจะมีการสำรวจทางกายภาพโดยละเอียด เมื่อทราบรายชื่อโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการแล้ว ส่วนการฝึกอบรมบุคลากรด้านไอที ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการจัดการฝึกอบรมด้านไอทีทั้งในส่วนการดูแลเครือข่ายการผลิตสื่อการเรียนการสอนและอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ดีเพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนมีความพร้อมในการดูแล และใช้งานระบบเครือข่ายของโครงการอย่างเท่าเทียมกัน จึงเห็นควรจัดให้มีการฝึกอบรม รวมทั้งการทดสอบความรู้หลังเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรในแต่ละโรงเรียน โดยการดำเนินการดังกล่าวมุ่งให้เกิดผลผลิตกับโรงเรียนดังนี้

1. โรงเรียนใช้ระบบเครือข่าย อุปกรณ์ และศูนย์การเรียนรู้พื้นฐาน ชุดมัลติมีเดีย และศูนย์การเรียนรู้เพื่อจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ครูทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. โรงเรียนมีและใช้สื่อดิจิทัล เช่น e-library, e-book, e-learning เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน

4. โรงเรียนพัฒนาเว็บไซต์เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเผยแพร่สู่สาธารณชน
5. โรงเรียนมีซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ
6. โรงเรียนมีเครือข่ายในการดูแลบำรุงรักษา
7. โรงเรียนมีระบบบริหารสารสนเทศที่เชื่อมโยงฐานข้อมูลประมวลผล และรายงานผลการดำเนินงานทั้งระบบ

5. แผนพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา ในการดำเนินการของโรงเรียนในพื้นที่นั้น โรงเรียนมีอาจดำเนินการได้สำเร็จโดยลำพัง หากแต่ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนในสังคม ชุมชน หรือท้องถิ่น ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตาม ประเมินผล และร่วมภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของกลุ่มกัลยาณมิตรผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวช่วย 1 ตัวเชื่อม ดังนี้

ตัวช่วยที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญ เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพ มีบทบาทในการช่วยเหลือสนับสนุนทางด้านวิชาการแก่นักเรียน ครู ผู้บริหารของทุกโรงเรียนในโครงการตามความสนใจ

ตัวช่วยที่ 2 พี่เลี้ยง เป็นกลุ่มกัลยาณมิตรติดตามสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือครู และผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ ให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น

ตัวช่วยที่ 3 ผู้อุปถัมภ์เป็นกลุ่มกัลยาณมิตรที่รับเป็นผู้อุปถัมภ์โรงเรียน ในโครงการทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรภาคเอกชน เทศบาล องค์กรบริหารส่วนจังหวัดและส่วนตำบล ชุมชนในท้องถิ่น ผู้นำทางศาสนา และประชาชนให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ

1. ตัวเชื่อม เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร โดยการสนับสนุนให้ทุกโรงเรียนในโครงการ มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วง คอมพิวเตอร์แม่ข่าย เพื่อการสืบค้นข้อมูลของผู้บริหาร ครูและนักเรียนในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมถึงการเชื่อมโยงตัวช่วยต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มผู้อุปถัมภ์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโครงการในส่วนกลาง โดยการดำเนินการดังกล่าว มุ่งให้เกิดผลผลิตในโรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนทุกโรงเรียนมีภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา
2. ภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ โรงเรียนต้นแบบ พี่เลี้ยงและโรงเรียนมีคู่มือแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน

3. โรงเรียนต้นแบบ พี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญ และศึกษานิเทศก์ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอนร่วมกับครูอย่างมีประสิทธิภาพ
4. พี่เลี้ยงทุกคน ได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติงานในทุกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
5. โรงเรียนทุกโรงเรียนมีครูและทรัพยากรที่เหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์เฉลี่ยของประเทศ
6. โรงเรียนทุกโรงเรียนดำเนินการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) ตามมาตรฐานการจัดการการเงิน⁹³

แนวคิดในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนในฝัน

นโยบาย

รัฐบาลที่จะขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา เน้นการกระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านให้ใกล้เคียงกัน และกระจายไปในทุกภูมิภาคของประเทศ

วิสัยทัศน์

โรงเรียนในฝันสามารถพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย และไร้ขีดจำกัด (Unconventional Curriculum and Learning) โดยอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนร่วมกัน (Participation and Supports) ระหว่างผู้ปกครอง โรงเรียน และชุมชน ด้วยระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักเรียน ครูอาจารย์ และชุมชน (All for Education) เป็นโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการและการประกอบอาชีพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพตามความสามารถ รักการแสวงหาความรู้อย่างไม่สิ้นสุด รู้ทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับสังคมโลกได้

ลักษณะของหลักสูตร

หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในฝันต้องมีลักษณะต่อไปนี้

มาตรฐานและสาระการเรียนรู้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Advanced Programme)

1. มีอิสระในการจัดการเรียนรู้ ตามศักยภาพผู้เรียน
2. เปิดโปรแกรมการเรียนอย่างหลากหลายและมีมาตรฐานสูง

⁹³ กระทรวงศึกษาธิการ, ปฏิรูป ICT โรงเรียนหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547), 47.

3. เชื่อมโยงกับอาชีพในท้องถิ่น เพิ่มพูนทักษะเพื่อการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อได้
4. เน้นให้ผู้เรียนทุกคนสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ และใช้เทคโนโลยี (ICT) เป็น และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้
5. เป็นตลาดความรู้ให้แก่ชุมชน (ชุมชนร่วมเรียนรู้ กับผู้เรียนได้ตามที่ ต้องการ)
6. เป็นหลักสูตรที่เรียนได้ทั้งนักเรียนและบุคคลทั่วไป
7. เป็นหลักสูตรที่สะท้อนภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการศึกษาต่อและสร้างฐานการเรียนรู้สู่การประกอบอาชีพ (Career Path) ของผู้เรียน

แนวการบริหารจัดการ

โรงเรียนใช้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และนวัตกรรมใหม่ ๆ (คิดนอกกรอบ) โดยอาศัยแนวทางต่อไปนี้

1. ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ สร้างบรรยากาศการบริหารที่เป็นเอกภาพ (School-based Management)
2. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการบริหารแบบทั่วทั้งองค์กร (whole-School Approach)
3. บริหารด้วยระบบข้อมูล (Databased) และมีระบบดูแลนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ
4. ระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น (Participatory Learning)
5. พัฒนาเครือข่ายที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชน โรงเรียนชั้นนำทุกสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา (Two – way Communication)
6. จัดสรรให้มีครูครบทุกสาระหลักสูตร และบุคลากรสนับสนุนเพียงพอ
7. มีระบบการจูงใจทั้งนักเรียน ครู ผู้บริหาร และผู้สนับสนุนด้วยการประกวดผลงานผ่านสื่อ ICT อย่างต่อเนื่อง
8. บริหารงบประมาณ และทรัพยากร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result – based Management)
9. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้มีความเข้มแข็ง

แนวการจัดการเรียนรู้

โรงเรียนต้องจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Child – Centered) อย่างแท้จริง โดยผ่านกระบวนการต่อไปนี้

1. จัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนลงมือทำ (Activities – based Learning)
2. เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม (Site – based Learning)
3. เรียนรู้แบบร่วมมือ (Co – operative Learning) และเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Team Projects)
4. ร่วมเรียนรู้ร่วมกันกับชุมชนหรือสถานประกอบการ (Participatory Learning)
5. เรียนรู้อย่างหลากหลายและบูรณาการ (Diversified/Integrated Learning Model)
6. เรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (ICT , e – learning, Network Learning)

แนวทางพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้

โรงเรียนจะสามารถพัฒนานักเรียนได้เต็มศักยภาพตามที่คาดหวังได้ ต้องมีห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน

1. มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน มีหนังสือและสื่อต่าง ๆ ครบถ้วนเพียงพอ มีบุคลากรคุณภาพดูแลรับผิดชอบ
2. จัดให้มี e – Library, e – Book เครือข่ายการเรียนรู้ทาง Internet และมีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน
3. เชื่อมโยงเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ในชุมชนอย่างทั่วถึง (Lists of Wisdom in Communities)
4. มีการอบรมผู้นำของแหล่งเรียนรู้ให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือดูแลโรงเรียนได้แนวทางพัฒนาบุคลากร

ครูผู้สอนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพนักเรียน จะเน้นในการพัฒนาครูต้องมุ่งประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีภาวะผู้นำทางการสอนเข้มแข็ง (สอนเก่ง)
2. สร้างบรรยากาศความคาดหวังผลการเรียนสูง
3. ยึดภารกิจการสอนเป็นเรื่องสำคัญ
4. จัดสภาพแวดล้อมเกื้อกูลต่อการเรียน
5. ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด

7. ทุ่มเวลาให้กับการสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในฝัน

เพื่อให้ได้หลักสูตรสถานศึกษาที่มีลักษณะโดดเด่นสมกับการเป็นโรงเรียนในฝันของท้องถิ่นและชุมชน โรงเรียนจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบและทบทวนกระบวนการจัดทำหลักสูตรตั้งแต่เริ่มต้นดังนี้

1. ใช้ผลการตรวจสอบสถานภาพโรงเรียนและความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น ปรับแต่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน ให้สอดคล้องรับกับความต้องการของชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรของโรงเรียนในฝันที่คาดหวัง

2. ทบทวนหลักสูตรสถานศึกษา ตั้งแต่การจัดโครงสร้างการกำหนดเวลาเรียน โปรแกรมการเรียน จัดรายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติมแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้สอดคล้องและส่งผลถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3. ทบทวนหน่วยการเรียนรู้และแผนการสอน โรงเรียนแห่งใดยังไม่ได้ลงมือทำหรือแห่งใด ยังทำไม่สมบูรณ์ ก็เร่งดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงให้สมบูรณ์ครบถ้วนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

4. ตรวจสอบศักยภาพของผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากร ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีทางวิชาการและสามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนแบบเดิม ๆ ที่เน้นการบรรยายเป็นการให้นักเรียนเรียนรู้จากลงปฏิบัติ เรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี สร้างและส่งเสริมการร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ระหว่างครู นักเรียน และชุมชน (องค์กร อาชีพต่าง ๆ หรือสถานประกอบการ เป็นต้น) บุคลากรฝ่ายสนับสนุนต้องเข้าใจและเอื้อประโยชน์ในการให้บริการต่าง ๆ

5. ทบทวนระบบบริหารจัดการและการจัดปัจจัยเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน กรณีที่บางส่วนยังบกพร่องหรือยังไม่คล่องตัว ต้องเร่งปรับปรุงเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

6. ตรวจสอบระบบสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงาน เช่น บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาต้องชัดเจนและส่งเสริมการคิด และพัฒนาร่วมกันอย่างเข้มแข็ง บทบาทของที่ปรึกษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่โรงเรียนเชิญไว้ กฎระเบียบต่าง ๆ เอื้อหรือขัดต่อการปฏิบัติงาน หัวใจสำคัญของการปฏิบัติงาน และได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่ถูกต้องตามกฎหมายและโปร่งใสตรวจสอบได้

7. ทบทวนการพัฒนาบุคลากร จากแผนพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนกำหนดไว้ โรงเรียนอาจต้องมีการปรับแผนใหม่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นโรงเรียนในฝัน

8. ทบทวนระบบการประเมินผล ในที่นี้หมายถึงรวมถึงการทบทวนระบบการประเมินผล การเรียนที่ไม่เน้นแต่การทดสอบเนื้อหา หรือความรู้ ความจำ แต่ต้องประเมินจากผลงานและการแสดงออกตามความสามารถทบทวนระบบการประเมินตนเอง

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้

การจัดทำระบบ ICT สำหรับโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ได้ดำเนินการโดย มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะมีต่อการดำเนินงานของโครงการเป็นสำคัญ ประการแรก ประการต่อมาคือการนำทรัพยากรด้าน ICT ที่ทางกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมี อยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อน ข้อสรุปเบื้องต้นที่ได้คือ ระบบเครือข่าย สามารถใช้ของเครือข่ายบริการการศึกษา (EdNet) ซึ่งสอดคล้องกับระบบงานที่ออกแบบไว้แล้ว

วัตถุประสงค์

เพื่อเตรียมความพร้อมด้านระบบ ICT สำหรับโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน
เป้าหมาย

มีระบบ ICT ที่พร้อมให้บริการศึกษาแบบเครือข่ายแก่โรงเรียนในโครงการ 921 โรงเรียน สำหรับระยะที่ 1 ของโครงการ

ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน

1. เสิ้งปริมาณ

- ต้องมี ICT ที่ศูนย์กลางเชื่อมโยงกับโรงเรียนในโครงการครบทั้ง 921 แห่ง

2. เสิ้งคุณภาพ

- การส่งผ่านข้อมูลของระบบ สามารถทำได้โดยถูกต้องและรวดเร็ว
- ระบบทั้งระดับส่วนกลางและ โรงเรียนมีความเสถียรภาพและมีระบบสำรองที่ได้

มาตรฐาน

หลักการ/แนวทางการดำเนินงาน

การออกแบบระบบ ICT ทำโดยยึดถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะมีต่อการดำเนินงานของโครงการเป็นสำคัญ จากนั้นจึงศึกษาและพิจารณาทรัพยากรด้าน ICT ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะสามารถนำมาใช้กับระบบที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดทำระบบ ICT เป็นไปในลักษณะต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม ไม่ซ้ำซ้อน จากการศึกษาเบื้องต้น ได้ข้อสรุปดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระบบส่วนกลาง (Data Center) ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการจัดทำระบบ ส่วนกลางของกระทรวงแล้ว เมื่อพิจารณาความสามารถของระบบที่มีอยู่ เห็นว่าสามารถรองรับการ

ให้บริการแก่โรงเรียนในโครงการได้ ส่วนระบบงานส่วนกลาง (Applications) ปัจจุบันระบบงานส่วนกลางมีอยู่ 8 หลัก คือ

1. ระบบสารสนเทศด้านการศึกษา (ระบบ EIS) ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลสถิติ และข้อมูลรายบุคคล

2. ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
3. ระบบสารสนเทศพื้นฐานสำหรับผู้บริหาร
4. ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (ระบบ GIS)
5. ระบบติดตามแผนงาน โครงการด้าน ICT
6. ระบบงบประมาณ
7. ระบบพัสดุครุภัณฑ์
8. ระบบฐานข้อมูลกลางของศูนย์ปฏิบัติการการศึกษา

ซอฟต์แวร์กลางเพื่อการบริหารของภาครัฐ (back office) ของกระทรวง ICT อีก 8 ระบบคือ

1. ระบบบุคลากร
2. ระบบตรวจราชการ
3. ระบบบริหารแผนงาน/โครงการ
4. ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. ระบบงานนิติการ
6. ระบบประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูล
7. ระบบวิเทศสัมพันธ์
8. ระบบข้อมูลงานผู้ตรวจราชการ

คงเหลือส่วนระบบที่จะต้องทำเพิ่มเติมดังนี้

1. ระบบ e – Collaboration ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการบูรณาการข้อมูลและระบบงานที่มีอยู่ (Enterprise Integration Application) เพื่อช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูลแต่ละคนสามารถใช้งานของข้อมูลที่พัฒนาด้วยเครื่องมือที่ต่างกันได้สะดวก และข้อมูลที่มีอยู่จะถูกดึงตรงกัน

2. ระบบการทดสอบ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับให้นักเรียนทดลองทำข้อสอบเพื่อทดสอบความรู้ของตน การเรียนรู้ในลักษณะเกมที่น่าสนใจ เช่น ทายคำศัพท์ภาษาอังกฤษ ตลอดจนการ

สร้างกิจกรรม (Activities) การศึกษาในเชิงสร้างสรรค์ ช่วยส่งเสริมและให้โอกาสแก่นักเรียน ที่มีความเป็นเลิศและอัจฉริยะ เช่น การจัดแข่งขันเชิงวิชาการแบบพร้อมกันหลายโรงเรียน ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม

3. ระบบบริการเนื้อหา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูผู้สอนสามารถจัดทำเนื้อหาการสอนให้เป็นในรูปแบบสื่อการเรียนการสอนแนวใหม่ได้โดยง่าย และมีมาตรฐานตรงกัน

4. ระบบ Digital Library ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น e – Book , Multimedia ตลอดจนการเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลเพื่อการศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้การสืบค้นเป็นไปได้อย่างสะดวก ทั้งนี้ยังรวมถึงการจัดทำตำราและหนังสือในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

5. ระบบ Management Report ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ โดยมีการนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์ และนำเสนอเพื่อให้สามารถประเมินผลการบริหาร 8 อย่าง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมาย

ระบบเครือข่าย ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายส่วนกลางระหว่างกระทรวงฯ และโรงเรียนภายในสิ้นปี 2546 จำนวน 20,000 โรงเรียน และจะดำเนินการให้เสร็จสิ้นทั้งหมดภายในปี 2547 โดยลักษณะการเชื่อมต่อจะเป็นแบบ Dial-up หรือ Leased Line ความเร็วที่ 64 Kbps ขึ้นอยู่กับจำนวนของคอมพิวเตอร์ในแต่ละโรงเรียนที่มีอยู่ แต่ทั้งนี้สำหรับโรงเรียน 921 โรงเรียน จะเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบ Leased Line ขนาดความเร็วที่ 256 Kbps ในฐานะที่ทำหน้าที่เป็นโรงเรียนต้นแบบของโครงการฯ พร้อมทั้งสามารถรองรับการเรียนการสอนในลักษณะ Real Time ได้⁹⁴

⁹⁴ กระทรวงศึกษาธิการ, ปฏิรูป ICT โรงเรียนหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547), 63 - 77.

ภาพความสำเร็จของโรงเรียนในฝัน

ในการดำเนินการของโรงเรียนในฝัน ได้กำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียนในด้านนักเรียน ครู ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน⁹⁵

1. นักเรียน มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง

2. ครู มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่ใจ ดูแล ช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. ผู้บริหาร เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. โรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม

5. ผู้ปกครองและชุมชน ให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

ขอบข่ายและภารกิจการบริหาร และจัดการสถานศึกษา

การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งใน

⁹⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน (กรุงเทพฯ : โครงการพิเศษ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2547), 43.

การบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมี คุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.4 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งใน

สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครูสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และ

วิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

10.1 การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมทางวิชาการ ของสถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการ

สนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา^{๙๖}

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

^{๙๖} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 33-38.

- 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 4.1 การจัดการทรัพยากร
 - 4.2 การระดมทรัพยากร
 - 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5. การบริหารการเงิน
 - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 5.2 การรับเงิน
 - 5.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 5.4 การจ่ายเงิน
 - 5.5 การนำส่งเงิน
 - 5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี
- 6. การบริหารบัญชี
 - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - 7.2 การจัดหาพัสดุ
 - 7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - 7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1.1 การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

- 1) วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน และเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุก

ระดับ ได้แก่เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (public service agreement : PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (service delivery agreement : SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา

3) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

4) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ตามข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่การศึกษา ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กร และผลผลิตงาน / โครงการ

5) จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

6) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณชนรับทราบ

1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา

ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการดังนี้

1) ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

3) กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (corporate objective) ของสถานศึกษา

4) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5) กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (key performance indicators : KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

6) กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิต ในเชิงปริมาณคุณภาพ และผลลัพธ์ ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก

8) จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

9) เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

กฎหมาย ระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ

1) จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

2) จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (medium term expenditure framework : MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมหลัก ให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

3) จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิงนโยบาย

4) จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษา ที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2. การจัดสรรงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา

1) จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ

2) ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

3) ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณ ที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดม

ทรัพยากร

4) วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจ งานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐาน โครงสร้าง สายงาน และตามแผนงาน งานโครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนด งบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งานโครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

5) ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับ กรอบ วงเงินที่ได้รับ

6) จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณ ที่ได้ตามแผนระดม ทรัพยากร

7) จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนด ผู้รับผิดชอบ

8) นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิต ขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

9) แจกจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิต ให้หน่วยงานภายใน สถานศึกษา รับผิดชอบดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

1) จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานราย เดือน ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส เป็นง บบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน และงบดำเนินการ

2) เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวม เพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดเป็นราย ไตรมาส ผ่านเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวบรวมเสนอต่อสำนัก งบประมาณ

3) เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี และอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษา ตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณ

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

1) จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอก งบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใ้ งบประมาณราย ไตรมาส

- 2) จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส
- 3) จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบ ติดตาม และป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง
- 4) ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง
- 5) จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อสถานศึกษาเร่งแก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์
- 6) รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 7) สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้ และจัดรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- 1) กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัด (key performance indicators : KPIs) ของสถานศึกษา
- 2) จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนด ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา
- 3) สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล ผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา
- 4) ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปี
- 5) รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.1 การจัดการทรัพยากร

- 1) ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษา เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- 2) วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคล และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
- 3) สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชน

ให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

4.2 การระดมทรัพยากร

แนวทางการปฏิบัติ

1) ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นที่ไปตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

2) สํารวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการ ได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษา โดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมกับการให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

3) ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพ ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

4) จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

5) เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

6) เก็บรักษาเงิน และเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงินเพิ่มเติม ให้เป็นที่ไปตามระเบียบของทุนการศึกษา และระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณ ทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

1) วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดหารายได้และสินทรัพย์ ในส่วนที่จะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล

2) จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดหารายได้ และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3) จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่าย ให้เป็นที่ไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

1) สํารวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน

2) สํารวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้ผู้เยี่ยมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3) ประสานการเยี่ยมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4) สร้างความตระหนักแก่ผู้เยี่ยม

5) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

1) จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

2) วางระเบียบการใช้จ่ายเงินสวัสดิการ

3) ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

4) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

5. การบริการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

6. การบริหารการบัญชี

6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

1) ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน

2) จัดทำกระดาษทำการ โดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุน และบัญชีเงินรับฝากและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ (บัญชีสินค้าคงเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไป โดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

3) บันทึกเปิดบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย : Accrual Basis) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท (หนี้สิน ทุน รายได้)

4) บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินทดลองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน

การถอนเงินรายได้แผ่นดิน การเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบควบคุมการเงิน การ รับเงินความรับผิดชอบละเมิด

5) สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการสรุป รายการรับหรือจ่ายเงินผ่านไปบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

6) ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รับที่ได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า/รายได้ค้างรับ วัสดุหรือสินค้าที่ใช้ไประหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญ

7) ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกบัญชีรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายใน งวดบัญชี และปิดรายการรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชี เข้าบัญชีรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วให้ออนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลังเข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้ออนเข้าบัญชี รายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

8) ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคาร ตามรายงานคงเหลือประจำวัน และงบพิสูจน์ยอดฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไปและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

9) แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกรายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดของบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูก โดยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขผิด ลงลายมือชื่อย่อกำกับพร้อมวันเดือนปีแล้วเขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

1) จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้ และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

2) จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงิน และจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด

6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เอง เว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

- 1) ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน
- 2) จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีทั้งหมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์
- 3) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกมูลค่า โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์
- 4) จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการ และที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน
- 5) จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม
- 6) จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.2 การจัดหาพัสดุ

- 1) วิเคราะห์แผนงาน งาน/โครงการ ที่จัดทำกรอบรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุมทรัพย์สิน และเป็นไปตามเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง
- 2) จัดทำแผนระยะปานกลางและจัดหาพัสดุทั้งในส่วนของสถานศึกษาจัดหาเอง และที่ร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

- 1) จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน
- 2) ตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการ ในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐาน โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ
- 3) จัดซื้อจัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์ คุณลักษณะเฉพาะ ประกาศ จ่าย/ขายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ พิจารณาซองโดยคณะกรรมการ จัดทำสัญญาและเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขาย/ผู้จ้าง

7.4 การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

- 1) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน
- 2) กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน
- 3) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี
- 4) ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษา และซ่อมแซมทั้งก่อน และหลังการใช้งาน สำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่ายหรือขอรีดถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง⁹⁷

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีศระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถและมีจิตสำนึก ในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ ผู้เรียนเป็นสำคัญ

⁹⁷ เรื่องเดียวกัน, 39-50.

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

- 1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา
- 2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 3) นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
- 4) นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.2 การกำหนดตำแหน่ง

- 1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ.แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติ

1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

- 1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 3) ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็น หรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

(1) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั่งยืนต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

(2) เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้ว ให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก 1) สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

(1) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

(2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่น ในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัว ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

2) การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนวทางปฏิบัติ (ม. 58)

1) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

แนวทางการปฏิบัติ

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ แต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วย การรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษา
ราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่ยอม
ปฏิบัติราชการได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาแต่งตั้ง ข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54
แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหา และ
บรรจุแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณ
วิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

(3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสม
และต่อเนื่อง

2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม. 79)

(1) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ
ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ในการ
พัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

(4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

(5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม. 80)

(1) ศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงาน ตาม
ตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน
สถานศึกษา

(2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม
จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

(3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม. 55)

- (1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- (2) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ

แนวทางการปฏิบัติ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ

กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(4) รายงานการสั่งเลื่อน ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่

ราชการ

(1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

(2) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

(3) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

(1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

(2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(3) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้งบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีอื่น นอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.6 งานทะเบียนประวัติ

1) การจัดทำและเก็บรักษา ทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

(1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

(2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

(3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

2) การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนด โดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ประกอบด้วยสูติบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

(1) ตรวจสอบความถูกต้อง

(2) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

(3) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

(4) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

1) ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

2) ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

4) ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.9 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

4. วินัยและการรักษาวินัย

4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้าเมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งผู้ตั้งเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
พิจารณา ลงโทษ

3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ
อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3 การอุทธรณ์

1) การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง
คำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และ
วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.4 การร้องทุกข์

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์
ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมหรือมี
ความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน
ทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

- 1) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ใน
อันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้ บังคับ
บัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

5. งานออกจากราชการ

5.1 การลาออกจากราชการ

- 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครู
ผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.กำหนด

2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา สั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการ หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการ หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

2) รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ เมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30

แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม. 30

(1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม. 30 (4))

กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

(ม. 30 (5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (ม. 30 (5) (7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรค

การเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (ม. 30 (8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (ม. 30 (9))

4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการ

ปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม. 30 (3))

5) กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ เพราะมีมลทินหรือมีหมองครึ้มที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน เมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(2) รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา⁹⁸

การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

⁹⁸ เรื่องเดียวกัน, 51-63.

3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

1. การดำเนินงานธุรการ

1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

2) วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม

3) จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้

4) จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้

5) ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า

6) ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1) รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี
- 5) ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เร่งรัด การดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ

3. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

- 1) สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 2) จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 3) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) พัฒนานักลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติภารกิจ
- 5) จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง
- 6) นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์
- 7) ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะ ๆ

4. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 1) จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา
- 2) พัฒนานักลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 3) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
- 4) เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้นักลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
- 5) กำหนดแผนโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

6) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. การจักระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

5.1 การจักระบบการบริหาร

1) ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพและสภาพของสถานศึกษา

2) วางแผนออกแบบการจักระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน ระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา

3) นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา

4) ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการ ตลอดจนประชาชนทั่วไปทราบ

5) ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่กำหนด

6) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจักระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ

5.2 การพัฒนาองค์กร

1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

2) กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุม โครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

3) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับ โครงสร้างภารกิจเทคโนโลยีและกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4) กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6) นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และกระบวนการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

6. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1) สำรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

- 2) วางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- 4) สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา
- 5) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 6) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 7) ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

- 1) สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- 2) จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- 3) จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน
- 4) ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ
- 5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

- 1) กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
- 2) บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์
- 3) ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้
- 4) สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

- 1) ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะ

เข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

- 2) จัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

10. การรับนักเรียน

- 1) ให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษาร่วมกัน และเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ
- 2) กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด
- 4) ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน
- 5) ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

- 1) สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบ และอัธยาศัย
- 2) กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัด และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา
- 4) ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการ จัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 5) ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

12. การส่งเสริมกิจการนักเรียน

- 1) วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษาโดย

สนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

2) ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียนเพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

13. การประชาสัมพันธ์

1) ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

2) วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

3) จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

4) พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

5) สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

6) ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

14. การส่งเสริมสนับสนุน ประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น

1) กำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่น

2) ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา

2) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

3) กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

- 5) ให้นุเคราะห์ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมามาตรการป้องกันความเสี่ยง ไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ
- 6) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการ และวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด
- 7) ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม
- 8) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

16. งานบริการสาธารณะ

- 1) จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ
- 2) จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ
- 3) ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่น ๆ แก่สาธารณชน ตามความเหมาะสม และศักยภาพของสถานศึกษา
- 4) พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณชนให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ
- 5) ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ
- 6) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ

17. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

- 1) จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ให้ผู้ที่รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- 3) กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย⁹⁹

⁹⁹ เรื่องเดียวกัน, 64 – 73.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กันยา อัครอารีย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก ผลวิจัยพบว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ใช้อยู่เดิม โดยมีความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นสูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร¹⁰⁰

อานันท์นิ จันทรรณคดี ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคด้านเป้าหมายองค์กรที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาใช้ตลอดจนแนวทางการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร หากมีการนำแนวคิดมาใช้ในอนาคต โดยใช้วิธีศึกษาจากเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับกรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสนับสนุนในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาใช้ ได้แก่ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) องค์กรมีเงินทุนที่สามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์และการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการที่องค์กรมุ่งให้เกิดแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกัน ส่วนอุปสรรคได้แก่ แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความเข้าใจให้พนักงาน¹⁰¹

¹⁰⁰ กันยา อัครอารีย์, “การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก” (วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), บทคัดย่อ ง.

¹⁰¹ อานันท์นิ จันทรรณคดี, “ปัจจัยด้านเป้าหมายที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced scorecard ใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด” (สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544), บทคัดย่อ.

สรานู ประมวลวรชาติ ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย การศึกษาได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) กับผู้ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ในบริษัทเทเลคอม เอเชีย จำกัด มหาชน และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด มหาชน พบว่าปัจจัยสนับสนุนต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาใช้ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจที่ทั้งสองบริษัทมีลักษณะการดำเนินงานเป็นพลวัต (dynamic) ทำให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ง่าย ซึ่งเป็นผลดีต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาใช้ ผู้นำองค์กรเห็นคุณค่าและพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการเตรียมการ ทั้งสองบริษัทเตรียมการมาเป็นอย่างดี ทั้งในด้านสารสนเทศและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการรับสิ่งใหม่ๆเข้าสู่องค์กร และถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความกังวลอยู่บ้างกับการนำระบบใหม่เข้าสู่องค์กร แต่ด้วยความเอาใจใส่ของผู้บริหารและตัวพนักงานเองที่มีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เป็นปัจจัยสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค¹⁰²

พัชรินทร์ เชาว์กิตติวุฒิ ได้ศึกษาการวัดประสิทธิผลของโครงการโดยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะบริษัทจัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยมีแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทที่เกี่ยวข้องกับโครงการจากการศึกษา พบว่า การวัดประสิทธิผลโครงการด้วยการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) นั้นช่วยให้เห็นปัญหาต่างๆ ของบริษัท ซึ่งปัญหาต่างๆ มีความเชื่อมโยงกันและยังสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาได้ด้วย ซึ่งทำให้การบริหารงานโครงการมีประสิทธิภาพกว่าที่เป็นอยู่¹⁰³

¹⁰² สรานู ประมวลวรชาติ, “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย: กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS)” (สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบการศึกษามนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544), บทคัดย่อ.

¹⁰³ พัชรินทร์ เชาว์กิตติวุฒิ, “การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) โดยทฤษฎี Balanced scorecard : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของ บริษัทจัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด” (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), บทคัดย่อ.

สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ ได้ศึกษาระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากสนามวิจัยที่เป็นโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคพหุวิธี คือการศึกษาเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้มาสร้างระบบการควบคุมทางการบริหาร โดยใช้การบริหารแบบสมดุล ตรวจสอบรูปแบบ วิเคราะห์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากการศึกษาพบว่า ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล 4 ด้าน คือ การควบคุมด้านนักเรียน การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน การควบคุมด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การควบคุมด้านงบประมาณและทรัพยากร ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมถูกต้อง¹⁰⁴

ชัชวาล ปัญญาไชย ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันในจังหวัดเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมมีคุณภาพมากในทุก ๆ ด้าน เพราะโรงเรียนที่จะเข้าโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน จะมีความพร้อมของการจัดการศึกษา และความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา คุณภาพการจัดการเรียนการสอน หรือด้านวิชา ความพร้อมด้านการระดมทรัพยากร เพราะโรงเรียนในฝันจะต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาจำนวนมาก¹⁰⁵

อิทธิฤทธิ์ เกกนิชะ ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมในการจัดโรงเรียนในฝัน ในเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ พบว่า โรงเรียนในฝันมีความพร้อมมากในด้านการบริหารจัดการ และด้านงบประมาณ¹⁰⁶

โอภาส ศิลปเจริญ ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในฝัน จังหวัดสระบุรี พบว่า ชุมชนให้การสนับสนุน

¹⁰⁴ สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์, “ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล,” (ปริญญาณิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549), บทคัดย่อ.

¹⁰⁵ ชัชวาล ปัญญาไชย และคณะ, “การศึกษาความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ในจังหวัดเชียงราย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิทยาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548), บทคัดย่อ.

¹⁰⁶ อิทธิฤทธิ์ เกกนิชะ, “ความพร้อมในการจัดโรงเรียนในฝันในเขตพื้นที่การศึกษากระบี่,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการบริหารจัดการงานวิชาการ และมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโครงการระดมทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ¹⁰⁷

พรชัย คาวรรณา ได้ศึกษาเรื่องความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา พบว่า ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป¹⁰⁸

งานวิจัยต่างประเทศ

วิโจเวน (Wijnhoven) ได้ศึกษาผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและควบคุมระบบอิเล็กทรอนิกส์ในหน่วยงานของทางราชการ พบว่าภารกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่มีความสำคัญต่อการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นสำคัญ โดยมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการดำเนินงาน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้จำเป็นต้องได้รับการฝึกการจัดการจัดระบบและการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาเป็นอย่างดี¹⁰⁹

ฟอร์ด (Ford) ได้ศึกษาเรื่อง การนำระบบการจัดการสร้างคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ในโรงเรียนในเขตเท็กซัส โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับต่อประสิทธิผลของระบบการจัดการสร้างคุณภาพทั้งองค์กรที่มีต่อการนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของผู้บริหารและครูผู้สอนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของระบบการใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษาในหลายพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความตระหนักในหลักการและความคิดรวบยอดของระบบการจัดการสร้างคุณภาพทั้งองค์กรอยู่ในระดับสูง ในเรื่อง

¹⁰⁷ โอภาส ศิลปเจริญ, “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในฝัน จังหวัดสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

¹⁰⁸ พรชัย คาวรรณา, “ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548), บทคัดย่อ.

¹⁰⁹ Fons Wijnhoven , “Organizational Learning and Information Systems : The Case of Monitoring Information and Control Systems Machine Bureaucratic Organization” *Dissertation Abstract International* 56 , 3 (February 1995) : 588 – A.

ของความร่วมมือช่วยเหลือกันอยู่ในระดับต่ำ ส่วนทัศนคติ ความเชื่อของผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าของหลักการและความคิดรวบยอดของระบบการจัดการสร้างคุณภาพทั้งองค์กร และเมื่อมีการนำมาใช้เป็นแนวทางที่จะกระตุ้นให้เกิดภาวะการตัดสินใจและกิจกรรมการแก้ปัญหา “การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” จะสามารถเกิดขึ้นได้¹¹⁰

บอร์นและคณะ (Bourne and other) ได้ทำการศึกษาและแบ่งช่วงของการพัฒนาระบบการประเมินองค์กรเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงการออกแบบระบบ ช่วงการนำระบบไปใช้งานและช่วงการปรับปรุงการใช้งานระบบ และจากการนำระบบการประเมินองค์กรไปใช้ในกระบวนการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน พบว่า เมื่อมีการรวมระบบการประเมินองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้ระบบการประเมินมีความสอดคล้องกับการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น¹¹¹

ฮีกส์ (Heeks) ทำการวิจัย ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารหน่วยงานสาธารณะ พบว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) เป็นพื้นฐานขององค์กรสาธารณะที่จะค้นคว้าและสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งบางครั้งจะละเลยการนำไปใช้ประโยชน์ งานวิจัยฉบับนี้เป็นการจัดระบบสารสนเทศในส่วนของการบริการสาธารณะให้ถูกต้อง ประการแรกระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารใช้ในการติดตามและควบคุมระบบสนับสนุน สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับสาธารณะในส่วนของปัจจัยนำเข้า กระบวนการประมวลผล ผลผลิต และผลกระทบ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับระบบสารสนเทศที่มีรูปแบบต้องใช้ในการตัดสินใจ และได้คุณประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ที่สามารถทำได้ ประการสุดท้ายคือ การใช้สารสนเทศในการติดต่อเป็นการภายในกับหน่วยงานบริหารภาครัฐ และหน่วยงานบริการสาธารณะ ดังตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงในอเมริกา สหราชอาณาจักร แอฟริกา และเอเชีย¹¹²

แฮกเกอร์ และ แลงก์ (Hacker and Lang) ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประเมินองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นนั้นต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจของทีม และมีความสอดคล้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้านตาม

¹¹⁰Green, Ford Michael, “A multi-site case study : Total Quality Management within a Texas School district,” Dissertation Abstracts International. Texas A&M University Commerce(1287) Degree : EdD Date : 1998. DIA-A59/04, P. 1002, Oct 1999.

¹¹¹ Bourne and other, “Designing, implementing and updating performance measurement systems,” International Journal of Operations and Production Management 20,7 (July 2000) : 754 – 771.

¹¹²Richard Heeks, Public Sector Management Information Systems [Online]. Accessed 22 November 2004. Available from <http://www.man.ac.uk/idpm>

การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) คือด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ในการกำหนดคดัชนีวัดจะพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานหลัก¹¹³ สำหรับการออกแบบและพัฒนาระบบการประเมินและการวัดสมรรถนะองค์กรนั้น Bititci, Carrie และ McDevitt ได้นำเสนอว่า ควรมีการกระจายมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อระบบการประเมินองค์กร คือ ความสมบูรณ์ของนโยบายและการกระจายนโยบาย ซึ่งจะทำให้การจัดระบบการประเมินองค์กรมีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า หัวใจสำคัญของการประเมินองค์กร คือ ระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการประเมินองค์กร¹¹⁴

มารีนา และ เซลโต (Malina and Selto) ศึกษาความมีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงดุลยภาพ ในการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรและการควบคุมการจัดการวิธีการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้มีทั้งนักบริหาร ผู้ออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ และผู้จัดการ ในทวีปอเมริกาเหนือ ซึ่งจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพทำหน้าที่สำหรับควบคุมกลยุทธ์ (Controlling Corporate Strategy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังบ่งชี้ว่าประสิทธิภาพในการควบคุมทางการจัดการ การจูงใจพนักงานและความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อผลได้ (Outcome) ขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในการปรับปรุงการบริหารเชิงดุลยภาพเองและกระบวนการจัดการอื่นๆและในทางตรงข้าม ความไม่มีประสิทธิผลในการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรและการควบคุมทางการจัดการเป็นเหตุให้เกิดความไม่มีประสิทธิผลในการจูงใจและเกิดความขัดแย้งในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในการประเมินการปฏิบัติงาน

ถึงแม้ว่างานวิจัยนี้ไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับระดับความสัมพันธ์ระหว่างการให้กรอบแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่าการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพนั้นควรศึกษาการทำหน้าที่ในสองลักษณะ คือการควบคุม

¹¹³M.E. Hacker and J.D. Lang, Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team – a case study (n.p. : International Journal of Agile Management, 2001), 225-232.

¹¹⁴U.S. Bititci, A.S. Carrie, and L.McDevitt, “Integrated performance measurement system : an audit and development guide,” The T.Q.M. Magazine 9,1 (1997) : 46-53.

ทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร¹¹⁵

กุลดีน อูมาเชฟ (Claudine Umashev) ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการออกแบบและการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) มาใช้ในองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ และวิธีการศึกษาสำหรับการวิจัยนี้คือการศึกษารายกรณี ผลการศึกษาพบว่าระหว่างกลยุทธ์กับการวางแผนการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) นอกจากนี้ยังมีตัวแปรอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารเชิงดุลยภาพ คือ โครงสร้างองค์กร อำนาจของพนักงานในการตัดสินใจ การสื่อสารและการอบรม และนโยบายองค์กร¹¹⁶

¹¹⁵ Mary A. Malina, and Frank H. Selto, Communicating and controlling strategy: an empirical Study of the effectiveness of the Balanced scorecard [Online], Available from: <http://www.thaiisdb.car.chula.ac.th/abift/detail.nsp>[2002, August 10]

¹¹⁶ Claudine Umashev, “Design and implementation criteria for the effectiveness of the Balanced scorecard in public sector organization” (PhD. Thesis, School of business Queensland university of technology, 2002), 25.

สรุป

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาการทำให้โลกรู้พรหมแดน และมีความเจริญก้าวหน้าในทุกด้านรวมทั้งมีการนำหลักการบริหาร แนวคิด และเทคนิควิธีการบริหารแบบใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร มุ่งเน้นการบริหารเชิงคุณภาพ การมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ ประกอบกับภารกิจของโรงเรียนมีมากมาย ทำให้นักบริหารเริ่มนำระบบการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพทั้งองค์กร (total quality management : TQM) มาใช้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นสากลมากขึ้นและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก และเป็นเงื่อนไขในการประเมินคุณภาพของหน่วยงานทางธุรกิจ แสดงให้เห็นถึงความมีมาตรฐานและมีการมอบรางวัลคุณภาพระดับชาติให้กับหน่วยงานที่ผ่านการประเมิน เรียกว่า รางวัลคุณภาพระดับชาติของสหรัฐอเมริกา /รางวัลมัลคัม บัลดริจ อะวอร์ด (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และมีวิวัฒนาการมาสู่ระบบการศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษานำระบบมาตรฐานคุณภาพและเกณฑ์การประเมินคุณภาพมาปรับปรุง ให้เหมาะสมสำหรับหน่วยงานทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เรียกว่า เกณฑ์ประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษา 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร 6) กระบวนการบริหารและจัดการศึกษา 7) ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ซึ่งถ้าดำเนินการตามองค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้อย่างจริงจังจะทำให้หน่วยงานทางการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน ขณะเดียวกันโรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาคุณภาพในทุกด้านให้ได้มาตรฐานในระดับสากลทัดเทียมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง การบริหารงานโรงเรียนในฝัน การที่โรงเรียนจะบรรลุผลการดำเนินการตามเป้าหมายทุกด้านและมีประสิทธิภาพ อย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อบุคลากรให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงาน ตามโครงสร้างการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป หากผู้บริหารสามารถนำหลักการและแนวคิดให้เกิดการประเมินคุณภาพการศึกษาไปดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดเป็นนโยบาย และแผนพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนานักเรียน และพัฒนาโรงเรียนให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ความสัมพันธ์ของการประเมินคุณภาพศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นโรงเรียนในฝัน ในเขตภูมิภาคตะวันตก จำนวน 43 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครู โรงเรียนละ 7 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน รองผู้บริหารโรงเรียน 1 คน หัวหน้างานแผนงาน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานศูนย์คอมพิวเตอร์ 1 คน และครูบรรณารักษ์ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 301 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ตามแนวคิดนโยบายของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ศึกษาวรรณกรรม รวมถึงรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย คือ ระบบการบริหารงาน และผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดทำโครงร่างงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ การปรับปรุงเครื่องมือ ใช้เครื่องมือที่ศึกษาและพัฒนาไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

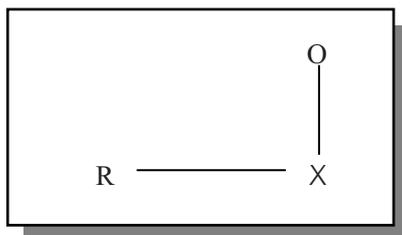
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการวิจัยทำร่างรายงานการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข และจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่างนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง และขนาดของตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) แสดงได้ด้วยแผนผัง (diagram) ดังต่อไปนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในภูมิภาคตะวันตก รวมจำนวน 49 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาผู้วิจัยสุ่มเลือกมาจากประชากร และกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณขนาดตัวอย่าง ของเกร์จิชี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ตัวอย่างเป็นโรงเรียนในฝันจำนวน 43 โรงเรียน¹ ในการสุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ดังนี้

1. สุ่มตัวอย่างโรงเรียนแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ในแต่ละจังหวัด ได้โรงเรียนในฝันที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 43 โรงเรียนตามขนาดตัวอย่างที่กำหนด ดังรายละเอียดตารางที่ 2

2. ในแต่ละโรงเรียนผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครู โรงเรียนละ 7 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน หัวหน้างานแผนงาน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานศูนย์คอมพิวเตอร์ 1 คน และบรรณารักษ์ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ 301 คน ดังรายละเอียด ตารางที่ 1

¹พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 303.

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
	(โรงเรียน)	(โรงเรียน)	ผู้บริหารและครู
นครปฐม	7	6	42
สมุทรสาคร	1	1	7
สมุทรสงคราม	3	3	21
กาญจนบุรี	11	10	70
สุพรรณบุรี	7	6	42
ราชบุรี	7	6	42
เพชรบุรี	8	7	49
ประจวบคีรีขันธ์	5	4	28
รวม	49	43	301

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัธยมศึกษา บัณฑิต และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อช่วยให้สถานศึกษาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานตามความสามารถและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำ (X_1) เป็นพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงขององค์กร ได้ดำเนินการ เรื่อง ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้ของผู้เรียน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (X_2) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารมีวิธีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ และแผน ปฏิบัติการอย่างไร รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ และวิธีวัดความก้าวหน้าของแผน

2.3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X_3) เป็นการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของกลุ่มเป้าหมายนี้อย่างไร องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดปัจจัยในการสร้างความสนใจของผู้เรียนและคู่ความร่วมมือ ที่จะสร้างความพึงพอใจและความไม่ย่อท้อในหมู่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งบริการการศึกษาและหลักสูตรที่เป็นเลิศ

2.4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ (X_4) เป็นการดำเนินการด้านระบบสารสนเทศขององค์กร มีระบบการจัดการสารสนเทศ การวัดผลการดำเนินการ และวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศด้านการดำเนินงาน

2.5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (X_5) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากร ในด้านการพัฒนาระบบงาน การศึกษา การปฏิบัติงาน

2.6 การจัดการ กระบวนการ (X_6) เป็นการดำเนินการบริหาร การออกแบบและการให้การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ การให้บริการแก่ผู้เรียนเป็นหลัก และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมกระบวนการหลักและหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร

2.7 ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (X_7) เป็นผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ทำให้เกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด ผลลัพธ์ของคณาจารย์และบุคลากร และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ตามแนวคิดนโยบายในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

3.1 การดำเนินงานด้านวิชาการ (Y_1) เป็นการดำเนินการด้านการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิชาการ การเทียบโอนประสบการณ์ การร่วมมือกับหน่วยงานอื่น การใช้สื่อ นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน

3.2 การดำเนินงานด้านงบประมาณ (Y_2) เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการงบประมาณ เงินรายได้ การบริหารสินทรัพย์ และการระดมทรัพยากร

3.3 การดำเนินงานด้านบุคคล (Y_3) เป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย การพัฒนาบุคลากร การจูงใจให้ทำงาน การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.4 การดำเนินงานด้านบริหารทั่วไป (Y₄) เป็นการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ งานอำนวยความสะดวก มาตรฐาน การประกันคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 1 ฉบับ ใช้เก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และครู โดยใช้แบบสอบถามแบ่งเป็นสามตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ตำแหน่ง ลักษณะเป็นแบบกำหนดตัวเลือกไว้ให้ (force choice) มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมัลดีมัลด์ริจ บัลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Award : NBNQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน จำนวน 53 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ตามกรอบแนวคิดของโรงเรียนในฝัน กระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป จำนวน 40 ข้อ

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's Rating Scale) กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักรับเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงานอยู่ในระดับ
น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

การพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วพัฒนาเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของ

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก) ตรวจสอบ และพิจารณาความถูกต้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับ บุคลากรของโรงเรียนในฝัน ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน รวม 35 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น คือ 0.9865

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามจุดประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากคณาจารย์คณาจารย์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับการสุ่ม เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์พร้อมซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลส่งกลับทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ตำแหน่ง ใช้ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน และการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สำหรับการวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ตกอยู่ในช่วงค่าเฉลี่ยใด กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 แสดงว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 แสดงว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 แสดงว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 แสดงว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 แสดงว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาหรือการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นโรงเรียนในฝันเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 43 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน และครู โรงเรียนละ 7 คน คือ ผู้บริหาร โรงเรียน 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้างานแผนงาน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ 1 คน และครูบรรณารักษ์ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ 301 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 1 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณภาพการศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลซึ่งใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 301 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้างานแผนงาน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ จำนวน 2 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ จำนวน 1 คน ครูบรรณารักษ์ จำนวน 1 คน รวมโรงเรียนละ 7 คน จำนวน 43 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 301 คน ได้รับการตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 41 โรงเรียน จำนวน 287 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.35 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยจำแนกการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษา ที่ความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐาน

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน (1) หัวหน้างานแผนงาน (1) หัวหน้ากลุ่มสาระ (2) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ (1) ครูบรรณารักษ์ (1) ในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 287 ฉบับ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ปฏิบัติงาน และตำแหน่งรายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐาน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	147	51.22
1.2 หญิง	140	48.78
รวม	287	100.00
2. อายุ		
21 – 30 ปี	26	9.06
31 – 40 ปี	58	20.21
41 – 50 ปี	121	42.16
50 ปีขึ้นไป	82	28.57
รวม	287	100.00
3. คุณวุฒิทางการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.35
ปริญญาตรี	201	70.03
ปริญญาโท	84	29.27
สูงกว่าปริญญาโท	1	0.35
รวม	287	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนี้		
1 – 5 ปี	67	23.35
6 – 10 ปี	40	13.94
11 – 15 ปี	55	19.16
15 ปีขึ้นไป	125	43.55
รวม	287	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน		
ผู้บริหาร โรงเรียน	41	14.29
รองผู้บริหาร โรงเรียน	41	14.29
หัวหน้างานแผนงาน	41	14.29
หัวหน้ากลุ่มสาระ	82	28.55
ครูปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์	41	14.29
ครูบรรณารักษ์	41	14.29
รวม	287	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 51.22 เป็นเพศหญิง 140 คน คิดเป็นร้อยละ 48.78 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 42.16 รองลงมาได้แก่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 น้อยที่สุดคือ อายุ 21 – 30 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.06 คุณวุฒิทางการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 70.03 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 29.27 น้อยที่สุดมีวุฒิทางการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาโท จำนวนอย่างละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.35 เมื่อพิจารณาประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน พบว่าส่วนใหญ่ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 43.55 รองลงมา มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน 1 – 5 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35 มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนน้อยที่สุด 6 – 10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.94 และในด้านตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ส่วนใหญ่คือ หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 82 คน คิดเป็น 28.55 รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงาน ครูปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ ครูบรรณารักษ์ จำนวนอย่างละ 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการปฏิบัติของการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน

n = 41

การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
1. ภาวะผู้นำ (x_1)	4.0635	.28571	มาก
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (x_2)	4.0344	.24545	มาก
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x_3)	4.0595	.23459	มาก
4. ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ (x_4)	3.8277	.30256	มาก
5. การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (x_5)	3.9201	.30870	มาก
6. การจัดการกระบวนการ (x_6)	3.9341	.31356	มาก
7. ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (x_7)	3.8908	.26790	มาก
รวม (x_{tot})	3.9779	.24331	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน โดยภาพรวม (x_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.9779$, S.D. = .24331) และเมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาทุกด้าน ($x_1 - x_7$) อยู่ในระดับมากทุกรายการ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ภาวะผู้นำ (x_1) ($\bar{x} = 4.0635$, S.D. = .28571) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x_3) ($\bar{x} = 4.0595$, S.D. = .23459) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (x_2) ($\bar{x} = 4.0344$, S.D. = .24545) การจัดการกระบวนการ (x_6) ($\bar{x} = 3.9341$, S.D. = .31356) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (x_5) ($\bar{x} = 3.9201$, S.D. = .30870) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (x_7) ($\bar{x} = 3.8908$, S.D. = .26790) และสุดท้ายคือ ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ (x_4) ($\bar{x} = 3.8277$, S.D. = .30256)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนในฝัน ด้านภาวะผู้นำ

n = 41

ภาวะผู้นำ	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับ ค่านิยม และความเชื่อ	4.0557	.36264	มาก
2. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดทิศทางขององค์กร ทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาว	4.0732	.35010	มาก
3. ผู้บริหารมีความคาดหวังในผลการดำเนินงานของ องค์กร	4.3885	.29883	มาก
4. ผู้บริหารมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความสมดุล ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.0877	.34840	มาก
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับ ค่านิยมทิศทางและความคาดหวังในผลการ ดำเนินการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ	4.1010	.33692	มาก
6. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาส ให้ครูแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน โดยอิสระ	3.9861	.37635	มาก
7. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริม ค่านิยมทางจริยธรรมให้กับผู้เรียนอย่างเท่าเทียม	3.9832	.32950	มาก
8. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับ การเรียนรู้ นวัตกรรม ความคล่องตัว และความ ปลอดภัยของบุคลากรอย่างเต็มที่	4.1010	.30680	มาก
9. ผู้บริหารสามารถประเมินผลความสำเร็จขององค์กร จากผลการดำเนินงานและความสามารถขององค์กร	4.0331	.31707	มาก
10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลความก้าวหน้ากับ เป้าประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3.9983	.33598	มาก
11. ผู้บริหารสามารถใช้ผลการดำเนินงานจัดลำดับ ความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับ ประสิทธิภาพ	3.9129	.33484	มาก
รวม	4.0635	.28571	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า โดยภาพรวมการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.0635$, S.D. = .28571) และเมื่อแยกพิจารณาราย ด้านย่อย พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร มากที่สุด ($\bar{x} = 4.3885$, S.D. = .29883) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการ ดำเนินการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ ($\bar{x} = 4.1010$, S.D. = .33692) และผู้บริหารมอบอำนาจการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้วัฒนธรรม ความคล่องตัว และความปลอดภัยของบุคลากรอย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.1010$, S.D. = .30680) และที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสามารถใช้ผลการดำเนินงานจัดลำดับ ความสำคัญของเรื่องที่ต้องแก้ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.9129$, S.D. = .33484)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในฝัน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

n = 41

การวางแผนเชิงกลยุทธ์	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
12. องค์กรมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์กำหนด วัตถุประสงค์หลักในการสนองความต้องการของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.0331	.32107	มาก
13. องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะสั้น และระยะยาว	4.0157	.32792	มาก
14. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน	4.2149	.29027	มาก
15. มีการปรับแผนกลยุทธ์จากผลลัพธ์ของการ ดำเนินงานตามแผน	3.9971	.29910	มาก
16. มีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ความ ต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียน/ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดในปัจจุบันและอนาคต	3.8432	.29762	มาก
17. องค์กรให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผู้เรียน การเสริมสร้างการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร	4.1161	.24183	มาก
18. สามารถระบุจุดแข็งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบ ความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคต	4.0401	.27507	มาก
รวม	4.0344	.24545	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า โดยภาพรวมการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.0344$, S.D. = .24545) และเมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อย พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่าโรงเรียนในฝัน มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน มากที่สุด ($\bar{x} = 4.2149$, S.D. = .29027) รองลงมา คือ องค์กรให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผู้เรียน การเสริมสร้างการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ($\bar{x} = 4.1161$, S.D. = .24183) และที่น้อยที่สุดคือ มีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดในปัจจุบัน และอนาคต ($\bar{x} = 3.8432$, S.D. = .29762)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนในฝัน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

n = 41

การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
19. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.1678	.29947	มาก
20. ส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน	4.1638	.25063	มาก
21. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ตามความเหมาะสม	4.2491	.28353	มาก
22. ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้	3.9954	.29239	มาก
23. จัดระบบแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน	3.9756	.30789	มาก
24. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน	4.0000	.26620	มาก
25. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้า สังเกต รวบรวม วิเคราะห์ด้วยตนเอง	4.0081	.27228	มาก
26. ประเมินพัฒนาการผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย และต่อเนื่อง โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง	3.9472	.34934	มาก
27. การทำงานของบุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน มุ่งมั่นในการทำสิ่งที่ดีที่สุดในกับโรงเรียน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข	4.0395	.35233	มาก
รวม	4.0595	.23459	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยภาพรวมการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.0595$, S.D. = .23459) และเมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อย พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า โรงเรียนในฝัน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ตามความเหมาะสม มากที่สุด ($\bar{x} = 4.2491$, S.D. = .28353) รองลงมาคือ จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ($\bar{x} = 4.1678$, S.D. = .29947) และที่น้อยที่สุด คือประเมินพัฒนาการผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย และต่อเนื่อง โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง ($\bar{x} = 3.9472$, S.D. = .34934)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนในฝัน ด้านระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์

n = 41

ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
28. มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จัด บูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานประจำ	3.8827	.30456	มาก
29. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเทียบเคียงกับองค์กรอื่น เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด	3.7364	.37056	มาก
30. มีการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการ บูรณาการตัวชี้วัด เพื่อให้ได้ข้อมูล หรือสารสนเทศ จากทั่วทั้งองค์กรทันต่อความต้องการ และทิศทาง ที่เปลี่ยนแปลงของการบริการการศึกษา	3.8055	.34388	มาก
31. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน ที่จำเป็น	3.7770	.36006	มาก
32. มีระบบวิธีการทำให้ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และกลไก ที่ให้ข้อมูล มีความพร้อม สอดคล้องกับทิศทาง และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของการบริการ การศึกษา	3.9483	.34992	มาก
รวม	3.8277	.30256	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน ด้านระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.8277$, S.D. = .30256) และเมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งนำมาเรียงลำดับ พบว่าโรงเรียนในฝันมีระบบวิธีการทำให้ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และกลไกที่ให้ข้อมูล มีความพร้อม สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของการบริการการศึกษา มากที่สุด ($\bar{x} = 3.9483$, S.D. = .34992) รองลงมาคือ มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จัดบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานประจำ ($\bar{x} = 3.8827$, S.D. = .30456) และที่น้อยที่สุดคือ มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเทียบเคียงกับองค์กรอื่น เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนในฝัน ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร

n = 41

การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
33. กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	4.0592	.33193	มาก
34. มีการพัฒนาครู และบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	4.0290	.34775	มาก
35. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู และบุคลากรได้มีการ ศึกษาวิจัย อบรมฝึกงาน เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความสามารถและพัฒนาอาชีพ	4.1388	.32965	มาก
36. มีวิธีการวางแผน การสรรหา เตรียมบุคลากร สืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง และตำแหน่งอื่น ๆ	3.7091	.35337	มาก
37. ประเมินสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน และการสร้างความพึงพอใจ และการจูงใจในการ ทำงานของครูและบุคลากร	3.8397	.39018	มาก
38. มีการนิเทศ ติดตาม ประเมิน และสนับสนุนการ พัฒนาครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	3.8014	.33788	มาก
39. มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้ครูและบุคลากร	3.8717	.44737	มาก
รวม	3.9201	.30870	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยภาพรวมการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน ด้านการมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.9201$, S.D. = .30870) และเมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่าโรงเรียนในฝัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้มีการศึกษาวิจัย อบรมฝึกงาน เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพัฒนาอาชีพ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.1388$, S.D. = .32965) รองลงมาคือ กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ($\bar{x} = 4.0592$, S.D. = .33193) และที่น้อยที่สุด คือ มีวิธีการวางแผน การสรรหา เตรียมบุคลากรสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง และตำแหน่ง อื่น ๆ ($\bar{x} = 3.7091$, S.D. = .35337)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนในฝัน ด้านการจัดการกระบวนการ

n = 41

การจัดการกระบวนการ	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
40. สถานศึกษาจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจอย่างชัดเจน	4.1864	.34006	มาก
41. การออกแบบหลักสูตรและรายวิชาต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการ ให้การศึกษาสนองความต้องการของผู้เรียน มีมาตรฐานสูง และเป็นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้	3.9379	.32637	มาก
42. มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลย่อย ประเมินผลรวม อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	3.7892	.37494	มาก
43. มีการปรับปรุงหลักสูตร และรายวิชาที่เปิดสอน เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้น และสถานศึกษาได้ปรับปรุงบริการต่าง ๆ	3.8513	.37069	มาก
44. มีการวางแผนและใช้ความพยายาม ทำให้ครูเข้าใจกิจกรรมต่าง ๆ และเป้าหมายหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.9274	.33919	มาก
45. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	3.9164	.41404	มาก
รวม	3.9341	.31356	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า โดยภาพรวมการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน ด้านการจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.9341$, S.D. = .31356) และเมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่าสถานศึกษาจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจอย่างชัดเจน มากที่สุด ($\bar{x} = 4.1864$, S.D. = .34006) รองลงมาคือ การออกแบบหลักสูตรและรายวิชาต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการ ระบบการให้การศึกษาสนองความต้องการของผู้เรียน มีมาตรฐานสูง และเป็นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ ($\bar{x} = 3.9379$, S.D. = .32637) และที่น้อยที่สุดคือ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลย่อย ประเมินผลรวมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.7892$, S.D. = .37494)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนในฝัน ด้านผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน

n = 41

ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
46. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สามารถศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้	3.6301	.29470	มาก
47. ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีความตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความกระฉับกระเฉง และมีความสุข	3.9257	.34037	มาก
48. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี และอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร	4.1109	.33007	มาก
49. ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการจัดการศึกษา	3.8688	.28760	มาก
50. การบริหารจัดการด้านงบประมาณ และการเงินในการจัดการศึกษาสมบูรณ์ คุ่มค่า และมีประสิทธิผล	3.8165	.33895	มาก
51. คณะครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พร้อมพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน	3.8931	.29843	มาก
52. ส่งเสริม สนับสนุนคณะครู และบุคลากรได้มีการพัฒนา กำหนดทิศทางการดำเนินงานด้วยตนเอง และการปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง	3.9599	.34419	มาก
53. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินด้านการบริหาร และการทำหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ที่มุ่งให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กร	3.9007	.34367	มาก
รวม	3.8908	.26790	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า โดยภาพรวมการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่ ด้านผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.8908$, S.D. = .26790) และ เมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี และอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร มากที่สุด ($\bar{x} = 4.1109$, S.D. = .33007) รองลงมา คือ ส่งเสริม สนับสนุนคณาจารย์ และบุคลากร ได้มีการพัฒนา กำหนดทิศทางการดำเนินงานด้วยตนเอง และการปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง ($\bar{x} = 3.9599$, S.D. = .34419) และที่น้อยที่สุด คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สามารถ ศึกษาต่อและประกอบอาชีพได้ ($\bar{x} = 3.6301$, S.D. = .29470)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน เป็นการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

n = 41

การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
1. การดำเนินงานด้านวิชาการ (y_1)	3.9799	.22390	มาก
2. การดำเนินงานด้านงบประมาณ (y_2)	3.9895	.32038	มาก
3. การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล (y_3)	3.9163	.32568	มาก
4. การดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป (y_4)	4.0017	.31955	มาก
รวม (y_{tot})	3.9730	.25686	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน โดยภาพรวม (y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.9730$, S.D. = .25686) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ($y_1 - y_4$) อยู่ในระดับมากทุกรายการ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ การดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป y_4 ($\bar{x} = 4.0017$, S.D. = .31955) การดำเนินงานด้านงบประมาณ y_2 ($\bar{x} = 3.9895$, S.D. = .32038) การดำเนินงานด้านวิชาการ y_1 ($\bar{x} = 3.9799$, S.D. = .22390) และสุดท้ายคือ การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล y_3 ($\bar{x} = 3.9163$, S.D. = .32568)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่
ด้านการดำเนินงานด้านวิชาการ

n = 41

การดำเนินงานด้านวิชาการ	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
1. จัดระบบบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับ ความต้องการของหลักสูตรท้องถิ่น และเป้าหมาย ของการพัฒนาประเทศ	3.9553	.30538	มาก
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และนโยบาย ของโรงเรียนก่อนการวางแผน และวิธีดำเนินงาน เกี่ยวกับงานวิชาการ	4.0226	.29518	มาก
3. แผนและโครงการที่กำหนดมีทางเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติ	4.0999	.28903	มาก
4. ครูมีส่วนร่วมในการทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ/ แผนกลยุทธ์ ด้านวิชาการ	4.1208	.25200	มาก
5. มีการวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.0645	.22235	มาก
6. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และ บริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม	4.1034	.25009	มาก
7. มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร อย่างต่อเนื่อง	3.8397	.33129	มาก
8. มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความ เหมาะสม	3.7869	.32445	มาก
9. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตาม กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.2555	.26572	มาก
10. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรม ที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน	4.1702	.25752	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 41

การดำเนินงานด้านวิชาการ	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
11. จัดให้มีการนิเทศการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายโดยเน้นความเป็นกัลยาณมิตร	3.8252	.38183	มาก
12. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผล แต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.0621	.31130	มาก
13. ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวม ของสถานศึกษา	3.7085	.31907	มาก
14. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.9257	.33398	มาก
15. ส่งเสริมให้ครูจัดทำ จัดหาสื่อการเรียนการสอน เอกสารประกอบหลักสูตร นวัตกรรม และ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และ เนื้อหารายวิชา	4.0999	.33664	มาก
16. สสำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และพื้นที่ใกล้เคียง	3.8844	.33391	มาก
17. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งใน และนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.0505	.28092	มาก
18. จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพ ภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน	3.9152	.31762	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 41

การดำเนินงานด้านวิชาการ	\bar{x}	SD.	ค่าระดับ
19. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา	3.8833	.30026	มาก
20. ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการในโรงเรียน	3.8293	.30065	มาก
รวม	3.9799	.22390	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า โดยภาพรวมการดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่ ด้านการดำเนินงานด้านวิชาการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.9799$, S.D. = .22390) และเมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า การดำเนินงานด้านวิชาการ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.2555$, S.D. = .26572) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.1702$, S.D. = .25752) และน้อยที่สุดคือ ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.7085$, S.D. = .31907)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่
ด้านการดำเนินงานด้านงบประมาณ

n = 41

การดำเนินงานด้านงบประมาณ	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
21. มีการวางแผนและกำหนดนโยบาย และจัดลำดับความสำคัญของการใช้เงินชัดเจน โดยเฉพาะความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนการสอน	4.0244	.36178	มาก
22. การดำเนินงานได้ใช้งบประมาณสอดคล้องกับแผน เป้าหมาย และวิสัยทัศน์	3.9332	.35743	มาก
23. การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ เงินรายได้ มุ่งเน้นความเป็นอิสระ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.0186	.37049	มาก
24. การบริหารทรัพยากรมุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.0203	.35221	มาก
25. มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านการศึกษา จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง ฯลฯ	4.0192	.37337	มาก
26. จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน	3.9611	.39533	มาก
27. มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้งาน งบประมาณการจัดการศึกษา สอดคล้องกับหลักการศึกษ แนวการจัดการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษา	3.9495	.33706	มาก
รวม	3.9895	.32038	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า โดยภาพรวมการดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่ ด้านการดำเนินงานด้านงบประมาณ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.9895$, S.D. = .32038) และเมื่อแยกพิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า การดำเนินงานด้านงบประมาณ มีการวางแผนและกำหนดนโยบาย และจัดลำดับความสำคัญของการใช้เงินชัดเจน โดยเฉพาะความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนการสอน มากที่สุด ($\bar{x} = 4.0244$, S.D. = .36178) รองลงมาคือ การบริหารทรัพยากรมุ่งเน้นประโยชน์ เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x} = 4.0203$, S.D. = .35221) และน้อยที่สุดคือ การดำเนินงานได้ใช้งบประมาณสอดคล้องกับแผนเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.9332$, S.D. = .35743)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่
ด้านการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล

n = 41

การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
28. จัดระบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.8699	.40150	มาก
29. จัดอัตรากำลัง ระบบคัดเลือกใช้หลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา	3.8014	.37851	มาก
30. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เป็นไป ตามสายงาน และมีความชัดเจน	3.9425	.31868	มาก
31. กำหนดหน้าที่และขอบข่ายงาน เป็นไปตาม โครงสร้างการจัดหน่วยงานของโรงเรียน	4.0314	.31986	มาก
32. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เป็นรายบุคคล สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ ความต้องการของครู และแผนที่จะให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ	4.0244	.34930	มาก
33. จัดสวัสดิการตามความเหมาะสมกับฐานะทาง สังคม และวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.8931	.37590	มาก
34. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้นำหนักกับ ผลงานที่เกิดประโยชน์กับผู้เรียน	3.8496	.37474	มาก
รวม	3.9163	.32568	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า โดยภาพรวมการดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่ ด้านการดำเนินงาน
ด้านบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.9163$, S.D. = .32568) และเมื่อแยก
พิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า การ
ดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล กำหนดหน้าที่ และขอบข่ายงานเป็นไปตามโครงสร้าง การจัด
หน่วยงานของโรงเรียน มากที่สุด ($\bar{x} = 4.0314$, S.D. = .31986) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้มีการ
พัฒนาครู เป็นรายบุคคลสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ ความต้องการของครู และแผนที่จะให้ครูมี
ความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{x} = 4.0244$, S.D. = .34930) และน้อยที่สุดคือ จัดอัตรากำลัง ระบบคัด
เลือกใช้หลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.8014$, S.D. = .37851)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่
ด้านการดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป

n = 41

การดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป	\bar{x}	S.D.	ค่าระดับ
35. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก สะดวก รวดเร็ว เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้	3.9890	.37401	มาก
36. จัดทำแผนการดำเนินงานของโรงเรียน และกำหนด ตัวชี้วัดที่ชัดเจน	4.0221	.34435	มาก
37. จัดระบบบริหารองค์กรให้บริการ บริหารอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมาย	3.9460	.32507	มาก
38. ประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวก สะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ	3.9913	.34081	มาก
39. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหาร และ จัดการศึกษา	4.0436	.37687	มาก
40. ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการ ศึกษาแบบมีส่วนร่วมของบุคคล และองค์กร	4.0197	.34622	มาก
รวม	4.0017	.31955	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า โดยภาพรวมการดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่ ด้านการดำเนินงาน
ด้านการบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.0017$, S.D. = .31955) และเมื่อแยก
พิจารณารายด้านย่อยพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า การ
ดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไปใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการบริหาร และจัดการศึกษา มาก
ที่สุด ($\bar{x} = 4.0436$, S.D. = .37687) รองลงมาคือ จัดทำแผนการดำเนินงานของโรงเรียน และกำหนด
ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.0221$, S.D. = .34435) และที่น้อยที่สุดคือ จัดระบบบริหารองค์กรให้บริการ
บริหารอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมาย ($\bar{x} = 3.9460$, S.D. = .32507)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์การประเมินคุณภาพการศึกษา ที่สัมพันธ์กับการดำเนินงาน

ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิเคราะห์ การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product Moment Correlation Coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ตารางการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณภาพการศึกษา ที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

n = 41

การดำเนินงาน ของโรงเรียนในฝัน การประเมิน คุณภาพการศึกษา	การดำเนินงานด้าน วิชาการ (y_1)	การดำเนินงาน ด้านงบประมาณ (y_2)	การดำเนินงาน ด้านการบริหารบุคคล (y_3)	การดำเนินงาน ด้านการบริหารทั่วไป (y_4)	รวม (y_{tot})
ภาวะผู้นำ (x_1)	.716**	.533**	.691**	.607**	.701**
การวางแผนกลยุทธ์ (x_2)	.858**	.688**	.707**	.752**	.822**
การมุ่งเน้นผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x_3)	.864**	.650**	.741**	.720**	.817**
ระบบสารสนเทศและ การวิเคราะห์ (x_4)	.765**	.648**	.728**	.740**	.776**
การมุ่งเน้นคณาจารย์และ บุคลากร (x_5)	.832**	.703**	.794**	.764**	.834**
การจัดการกระบวนการ (x_6)	.881**	.723**	.779**	.765**	.858**
ผลลัพธ์ของผลการ ดำเนินงาน (x_7)	.831**	.823**	.860**	.803**	.882**
รวม (x_{tot})	.930**	.768**	.863**	.830**	.921**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์พบว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาในภาพรวม (x_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (y_{tot}) ($r = .921$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ถ้าพิจารณาแต่ละคู่พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทุกคู่ ดังนี้

การประเมินคุณภาพการศึกษาโดยรวม (x_{tot}) กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝันแต่ละด้าน ($y_1 - y_4$) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .768 ถึง .930 สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การดำเนินงานด้านวิชาการ (y_1) ($r = .930$) การดำเนินด้านการบริหารงานบุคคล (y_3) ($r = .863$) การดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป (y_4) ($r = .830$) การดำเนินงานด้านงบประมาณ (y_2) ($r = .768$)

การประเมินคุณภาพการศึกษา ($x_1 - x_7$) ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝันโดยรวม (y_{tot}) อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .701 ถึง .882 สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (x_7) ($r = .882$) การจัดการกระบวนการ (x_6) ($r = .858$) การมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร (x_5) ($r = .834$) การวางแผนกลยุทธ์ (x_2) ($r = .822$) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x_3) ($r = .817$) ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ (x_4) ($r = .776$) ภาวะผู้นำ (x_1) ($r = .701$)

การประเมินคุณภาพการศึกษา ($x_1 - x_7$) ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ด้านการดำเนินงานด้านวิชาการ (y_1) อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .716 ถึง .881 สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การจัดการกระบวนการ (x_6) ($r = .881$) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x_3) ($r = .864$) การวางแผนกลยุทธ์ (x_2) ($r = .858$) การมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร (x_5) ($r = .832$) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (x_7) ($r = .831$) ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ (x_4) ($r = .765$) ภาวะผู้นำ (x_1) ($r = .716$)

การประเมินคุณภาพการศึกษา ($x_1 - x_7$) ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ด้านการดำเนินงานด้านงบประมาณ (y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (x_7) ($r = .823$) การจัดการกระบวนการ (x_6) ($r = .723$) และการมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร (x_5) ($r = .703$) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ (x_2) ($r = .688$) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x_3) ($r = .650$) ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ (x_4) ($r = .648$) และภาวะผู้นำ (x_1) ($r = .533$)

การประเมินคุณภาพการศึกษา ($x_1 - x_7$) ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ด้านการดำเนินงานด้านการบริหารบุคคล (y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

โดย ด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (x₇) (r = .860) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (x₅) (r = .794) การจัดการกระบวนการ (x₆) (r = .779) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x₃) (r = .741) ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ (x₄) (r = .728) การวางแผนกลยุทธ์ (x₂) (r = .707) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ภาวะผู้นำ (x₁) (r = .691)

การประเมินคุณภาพการศึกษา (x₁ - x₇) ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ด้านการดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป (y₄) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดย ด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน (x₇) (r = .803) การจัดการกระบวนการ (x₆) (r = .765) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร (x₅) (r = .764) การวางแผนกลยุทธ์ (x₂) (r = .752) ระบบสารสนเทศ และการวิเคราะห์ (x₄) (r = .740) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x₃) (r = .720) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ ภาวะผู้นำ (x₁) (r = .607)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณภาพการศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน ในภูมิภาคตะวันตก รวมจำนวน 49 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 43 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง รองผู้บริหารโรงเรียน 1 คน หัวหน้างานแผนงาน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ 1 คน และครูบรรณารักษ์ 1 คน รวมโรงเรียนละ 7 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 301 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษา 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ระบบสารสนเทศ และการวิเคราะห์ 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน ซึ่งประยุกต์มาจากกรอบแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และกรอบแนวคิดเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ มัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) และการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน ตามกรอบแนวคิดของโรงเรียนในฝัน กระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ข้อค้นพบในการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเป็นประเด็นสำคัญดังนี้

1. การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์

2. การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป การดำเนินงานด้านงบประมาณ การดำเนินงานด้านวิชาการ การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยข้างต้น สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การจัดการศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐาน การศึกษาในทุกภาคส่วนและทุกระดับ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ตาม แนวทางการบริหารเชิงคุณภาพแบบมุ่งทั้งองค์กร (TQM : Total Quality Management) มีการ ประเมินมาตรฐาน โรงเรียนทั้งจากการประเมินตนเองและต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อ รองรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) ซึ่งเป็น หน่วยงานภายนอก ดังนั้น โรงเรียนในฝันจึงต้องดำเนินการพัฒนาทุกภาคส่วน ทุกหน่วยงานย่อย เพื่อเป็นการพัฒนาและรักษาคุณภาพการจัดการศึกษาและการปฏิบัติการสนับสนุนที่สำคัญอีก ประการหนึ่งคือเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินภายนอกซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าเมื่อโรงเรียนผ่านการประเมินจาก สมศ.แล้ว ย่อมเป็นเครื่องหมายแห่งคุณภาพในการ จัดการศึกษาของโรงเรียนที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง ใน

ขณะเดียวกันมัลคัม บัลดริจ ให้แนวคิดในการประเมินคุณภาพว่าขึ้นอยู่กับ ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยตรง เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มากน้อย และมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ ซึ่งลิปแฮม และฮ็อค (Lipham and Hoch) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลู่ดวงของงานทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้น เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเสมือนผู้นำที่จะนำไปสู่การร่วมองค์การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน โดยการชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามเป้าหมายที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนที่เป็นระบบ นำกลยุทธ์การบริหารมาใช้ ขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กร หรือ เป็นเครื่องชี้นำทางในการดำเนินงานซึ่งจะดูได้จากวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับที่วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ที่ให้แนวคิดว่า กลยุทธ์เป็น แผนงานระยะยาวที่กำหนดขึ้นเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมาย การขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นการนำทางให้องค์กรดำเนินการตามจุดมุ่งหมายโดยกำหนดวิธีการว่าจะต้องทำอะไรอย่างไรจึงสำเร็จ ขณะเดียวกันการบริหารงานที่ดีจะต้องมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งหมายถึงผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นพิเศษ มีการดำเนินการจัดทำหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัย ความถนัด ความสนใจ และสถานะของผู้เรียน มีการพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ประเมินผลการเรียนตามสภาพความเป็นจริง รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สร้างความศรัทธาให้กับผู้ปกครองที่จะไว้วางใจส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้หรือผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด และจะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร หรือเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยึดมั่นในหลักคุณธรรม ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีคุณภาพของความเป็นผู้นำในการบริหารงานของหน่วยงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด หน่วยงานทางการศึกษา มีเป้าหมายหลักที่สำคัญคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารจะต้องมีคุณภาพ และใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนและนำพาคณะครูให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อผู้เรียนและนักเรียนให้มากที่สุด ลดความขัดแย้งที่อาจเป็นอุปสรรคใน

การทำงานให้น้อยที่สุด จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดเช่นกัน เทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเป็นผู้นำที่สามารถยืดหยุ่นได้ ในทำนองเดียวกันเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้นำที่มีโอกาสประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดได้นั้น ขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้มีความสอดคล้องกันด้วย ส่วนฟิตเลอร์ (Fiedler) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในบางครั้งผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน ให้มีความเหมาะสมกับแนวทางในการเป็นผู้นำ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับงานเสมอไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฮ้าส์ (House) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าถ้าผู้นำสามารถใช้ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาประกอบกันได้ ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้นพร้อมกันไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจริง ๆ และเมื่อผู้นำสามารถเพิ่มการรับรู้ หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นว่า ความพยายามของพวกเขาเหล่านี้จะมีผลกำไรก็จะทำให้พวกเขาปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีผลตอบแทนตามที่ต้องการ ส่วน อรุณ รัชธรรม มองว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มีคุณภาพ จะเป็นการแสดงออกถึงการกระทำต่อภารกิจของผู้นำ ที่จะแสดงออกให้ปรากฏจนเป็นที่ประจักษ์ต่อผู้อื่นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งในการบริหารงานนั้นคุณภาพของความเป็นผู้นำถือว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่นับว่ามีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับงานขององค์กร โดยที่จะต้อง มีหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เพราะฉะนั้นผู้นำเปรียบดังดวงประทีปที่สำคัญขององค์กรและเป็นสัญลักษณ์ หรือจุดรวมใจของทุกคนในองค์กรนั้น ๆ ด้วย

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงาน และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถ อาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ผู้นำต้องเป็นนักบริหารที่ดี วางนโยบาย วางแผนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวอย่าง เป็นสัญลักษณ์ และผู้แทนของกลุ่ม สามารถให้โทษ ตัดสินใจสั่งการ รับผิดชอบ องค์กร รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้มีอุดมการณ์ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ครูผู้ให้กำลังใจ และแม่จะต้องเป็นผู้พิพากษา หรือจำเลยที่ต้องรับผิดชอบต่อภารกิจของสถานศึกษาครอบคลุมถึงด้านการบริหารงานวิชาการ บุคคล ชุมชน อาคาร สถานที่ การเงิน การบริหาร และกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายโดยตนเอง ทำหน้าที่ประสานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติณี วิยาภรณ์ ที่วิจัยพบว่า ระดับ พฤติกรรมการบริหาร

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และระดับผลการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด นครปฐม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับที่ อภิวรรณ แก้วเล็ก ที่วิจัยพบว่า การใช้ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ผู้บริหารจะต้อง เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ หลักสำคัญสองด้านด้วยกัน คือ การจัดการภายใน เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ประสานเข้าด้วยกัน และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง หมายความว่า การบรรลุถึงความสำเร็จ ทั้งด้านเป้าหมายขององค์การสนองต่อความต้องการ และความพึงพอใจของบุคลากรภายในขององค์กรนั้น

จากผลการวิจัยที่พบว่า พันธกิจและกลยุทธ์ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก สาเหตุที่ เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การกำหนดพันธกิจขององค์การให้ชัดเจนจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการ บริหาร เนื่องจากพันธกิจบอกถึงทัศนคติและภาพรวม ส่วนกลยุทธ์(strategy) เป็นแผนดำเนินการ ตามพันธกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดทิศทางและ ขอบข่ายขององค์การในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งประสบความสำเร็จ หรือเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาดและความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น โรงเรียนทุกโรงเรียนจึงต้องมีการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ ชัดเจนเป็นขอบข่ายและทิศทางที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน อีกประการหนึ่ง ปัจจุบันโรงเรียนต้องเตรียมการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาทำให้ผู้บริหาร และ พนักงานครูปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม นั่นคือ การร่วมแรงร่วมใจ ร่วมกันศึกษาสภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและมีความสอดคล้องกับ สถานการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์ที่นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดสำหรับ โรงเรียน อีกประการหนึ่งผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน นับเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวทางการปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวทาง เดียวกันกับที่สมพงษ์ เกษมสิน ได้กำหนดลักษณะเป้าหมายที่ดีขององค์การไว้หลายประการ คือ ต้องสัมพันธ์กับองค์การ มีความชัดเจนและเป็นไปได้ มีเหตุผล ลดความขัดแย้ง และต้องไม่ยากจน เกินไปทำให้ ผู้ปฏิบัติไม่สามารถทำได้ ขณะที่สุชาติ ประชากุล ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายของ องค์กรว่าจะต้องเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน ลำดับความสำคัญก่อนหลัง เป็นการวางรากฐานของ การทำงานในทุกเรื่อง ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ผู้บริหาร จะต้องมีการปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของ

คณะครู ซึ่งสอดคล้องกับ คาสท์ และ รอนเซ็นวิก (Kast and Ronsenweig) ที่ได้ให้แนวทางเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายเพิ่มเติมว่า การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกันไปตามสายการบังคับบัญชา ควรมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน แต่ส่วนหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จได้ผู้บริหารจะต้องดูแล ควบคุมการปฏิบัติงาน เพราะการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหารเนื่องจากการบริหารมีการมอบหมายงานตามลำดับ จึงต้องมีการควบคุมที่ชัดเจน การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการควบคุมงาน จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี เอื้ออำนวย และจงใจให้บุคลากรทำงาน สอดคล้องกับที่ฟลิปโป (Flippo) ที่กล่าวว่า นักบริหารจะต้องใช้ศิลป์ในการเชิญชวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้พร้อมใจกันทำงาน และปรับปรุงการทำงานของตนให้บังเกิดผลดีที่สุด เป็นไปตามแผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ยังได้ให้แนวคิดว่าการควบคุมงานเป็นการทำให้ผลงานได้มาตรฐานตามขอบเขตของการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่ามีมาตรฐานเพียงใด ผู้ที่ปฏิบัติงานดีก็ให้ผลตอบแทนตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานนั้น

ในขณะเดียวกันในด้านการใช้ระบบสารสนเทศของผู้บริหารที่มีการดำเนินการในระดับมากเป็นเพราะในสถานการณ์ปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน ทันสมัย ข้อมูลสำหรับการบริหารจะต้องมีความชัดเจน รวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาสู่การปฏิบัติงาน เทียบเคียง หรือนำมาวัดผลการปฏิบัติงานให้ทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะต้องมีการวิเคราะห์ผลการใช้สารสนเทศเพื่อการดำเนินงานและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับฮีกส์ (Heeks) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารหน่วยงานสาธารณะ พบว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) เป็นพื้นฐานขององค์กรสาธารณะที่จะค้นคว้าและสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร ประการแรกระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารใช้ในการติดตามและควบคุมระบบสนับสนุน สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับชุมชน ในส่วนของปัจจัยนำเข้า กระบวนการประมวลผล ผลผลิต และผลกระทบ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับระบบสารสนเทศที่มีรูปแบบต้องใช้ในการตัดสินใจและได้คุณประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ที่สามารถทำได้ ประการสำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องนำสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและทันสมัยมาใช้ในการวางแผนและการควบคุมให้ดียิ่งขึ้น ตรงกับงานวิจัยของจีวาล์นีย์ (Gwaltney) ที่วิจัยพบว่ารูปแบบของสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับใช้ในการบริหารและวางแผนระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานการควบคุม และการวางแผนดียิ่งขึ้น ตรงกับความต้องการของสถาบัน ในขณะที่สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ วิจัยพบว่า

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารจะต้องใช้สารสนเทศที่ทันสมัย เป็นปัจจุบันในการวางแผน และการตัดสินใจ

จากผลการวิจัยที่พบว่าการบริหารจัดการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะการบริหารจัดการมีความสำคัญยิ่ง ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของ การบริหารงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากการ ดำเนินงานด้านการจัดการส่วนใหญ่เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่สนับสนุนการจัดการทรัพยากร ทางการศึกษา การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสร้างความมั่นใจในผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ของโรงเรียน การเปิด โอกาสให้บุคลากรหรือครูแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับบทบาทการปฏิบัติงาน ครูมีหน้าที่หลัก คือ การจัดกระบวนการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารจัดการซึ่งคอตเตอร์ (Kotter) ให้แนวคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การกำหนด พันธกิจ กลยุทธ์ ระบบต่าง ๆ การตัดสินใจเรื่องโครงสร้างการสื่อสาร การเอื้ออำนาจ และการให้ รางวัล รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงานผู้บริหารและครูของโรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อองค์การและสังคม มีความสุจริต โปร่งใส มี ความชอบธรรม และมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน อีกทั้งผู้บริหารควรมุ่งร่วมบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ ขยัน มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ยุติธรรม และคงเส้นคงวา ผู้บริหารต้อง เรียนรู้เสมอและนำความรู้มาใช้บริหารจัดการ โดยปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อบริการและใช้การ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้รางวัลที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่ดี

จากผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนในฝัน ได้ผลดีเป็นที่น่าพอใจ ครูนำวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในทุกรายวิชา ดูแลเอาใจใส่นักเรียนเป็นอย่างดี จัดโครงการส่งเสริมความสามารถทางวิชาการ ให้กับผู้เรียนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ครูมีการทำงานเป็น ทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง ต่างก็ทราบถึงการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารมีความสนใจ เอาใจใส่ การบริหารสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างดี ส่งเสริมและพัฒนาครูให้ มีความก้าวหน้าด้วยการให้ไปอบรมสัมมนา ไปศึกษาดูงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการ พัฒนาตนเอง สนใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ขณะที่ผู้บริหารเองนำระบบ การประเมินมาปรับใช้กับการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อคุณภาพของงาน คุณภาพของบุคลากร

2. จากการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม และรายด้านที่เป็นเช่นนี้ เพราะ โรงเรียนใน ฝันเป็นต้นแบบในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยดำเนินการพัฒนาการศึกษาตามแนวทาง

เกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย มีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย เป็นตัวอย่างการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับอำเภอที่มีคุณภาพมาตรฐาน เทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่เน้นการมีส่วนร่วมมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัวรวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ และมีจำนวนเพียงพอ รวมทั้งมีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนาชุมชน และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้มแข็ง มีเครือข่ายการสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่งทดลองสาธิต และฝึกอบรมครูของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน มีสื่อและเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น ๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัยไปพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน และเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพจิต โรงเรียนที่อยู่ในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน มีแนวทางการวางแผนพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาที่แน่นอน มีกรอบในการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชวาล ปัญญาไชย ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ในจังหวัดเชียงราย พบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันในจังหวัดเชียงราย โดยภาพรวมมีคุณภาพมากในทุก ๆ ด้าน ซึ่งการที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องจากการเตรียมการสำหรับโรงเรียนทุกโรงเรียนที่จะเข้าในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันจะพิจารณาจากความพร้อมของการจัดการศึกษาและความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา คุณภาพการจัดการเรียนการสอนหรือด้านวิชาการ ความพร้อมด้านการระดมทรัพยากร เนื่องจากโรงเรียนในฝันต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาจำนวนมาก ในเรื่องนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิฤทธิ์ เกกนิยะ ได้ศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการจัดโรงเรียนในฝัน ในเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ พบว่า โรงเรียนในฝันมีความพร้อมมากในด้านการบริหารจัดการและด้านงบประมาณ อีกประการหนึ่งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะระดมทั้งในแง่ของความคิดเห็น ความร่วมมือของชุมชนสู่การพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน ถ้าชุมชนให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนมีมากเท่าใด โอกาสในการพัฒนาโรงเรียนก็จะมากขึ้น โรงเรียนในฝันนั้นส่วนใหญ่แล้วจะเห็นความสำคัญและคุณค่าของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นอกเหนือจากการให้ความช่วยเหลือทางด้านภาระ

ทรัพยากร และเทคโนโลยีแล้ว โรงเรียนในฝันมีการนำภูมิปัญญามาถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นศิลปวัฒนธรรม ประเพณี อาชีพเพื่อให้นักเรียนมีความรักในท้องถิ่น รักและภูมิใจในบรรพบุรุษ และความเป็นไทย ในแง่ของการดำเนินการนั้นแต่ละโรงเรียนอาจมีการดำเนินการแตกต่างกันเล็กน้อย เช่น จัดตั้งเป็นศูนย์พัฒนาวิชาการ ศูนย์วัฒนธรรม ชมรมอาชีพอิสระ ศูนย์ท่องเที่ยว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการถ่ายทอดและการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โอภาส ศิลปเจริญ ได้ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในฝัน จังหวัดสระบุรี พบว่า ชุมชนให้การสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการงานวิชาการ และมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโครงการระดมทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมาก ซึ่งแท้ที่จริงแล้วไม่เพียงแต่งานวิชาการเท่านั้นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นพิเศษ แต่โรงเรียนจะดำเนินการอย่างมีคุณภาพทุกด้านไปพร้อมกัน เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์หลักของโรงเรียนในฝันที่จะพัฒนาทุกด้านให้ได้มาตรฐานพร้อมที่จะรับการประเมินให้เป็นต้นแบบของโรงเรียนในฝัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชัย ดาวรรณา ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา พบว่า ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคลากร ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับมาก

3. การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในฝันมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝันทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานโรงเรียนในฝันในทุกด้าน ดังที่สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ กล่าวว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมทางการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับโรงเรียนในฝันทั้งการควบคุมด้านนักเรียน ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านงบประมาณ ซึ่งการที่จะประเมินคุณภาพได้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเป็นมืออาชีพ พัฒนาศักยภาพให้ต่อเนื่อง ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ใช้การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร นำระบบประกันคุณภาพมาใช้เพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพงาน ที่สำคัญ คือ ต้องสร้างนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรและบูรณาการการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารในด้านงานวิชาการนั่นเอง เรื่องการส่งเสริมงานวิชาการนี้ พันัส หันนาคินทร์ ให้แนวคิดไว้ว่าภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน คือการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ สอดคล้องกับที่ ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์ กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการ

หมายถึงกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับนักเรียนให้ดีมีคุณภาพมากที่สุดส่วนงานอื่นเป็นเพียงงานสนับสนุน ในเรื่องนี้ กิติมา ปรีดีดิลก กล่าวไว้ว่ามาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษาให้พิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ และการที่โรงเรียนจะผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร รวมทั้งการบริหารงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารงานภายในโรงเรียนในทุกด้าน ดังที่ ก่อสวัสดิพาณิชย์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ประการ คือ 1) จัดบริการภายในโรงเรียน ทำงานถูกต้องตามระเบียบ 2) ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และไม่ละเลยหน้าที่ 3) ทำให้มีขวัญดีในการบริหารด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานเป็นสุข มีความพอใจในการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคของผู้บริหารในการทำงาน โรงเรียนในฝัน มีการพัฒนาทุกด้านเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร นำเทคโนโลยีและการสื่อสาร มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครูผู้สอนจะต้องเป็นผู้ศึกษามาก ทันสมัย ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนและส่งเสริม สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในลักษณะพหุภาคี สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจแห่งความเจริญพัฒนา มีส่วนร่วมที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์ชุมชน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับชุมชน ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องบริหารและกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสม กล่าวคือ บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่าสมควรจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผลในหน่วยงานอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้า ทำให้คนเป็นสุข บทบาทที่สอง คือ บทบาทของผู้นำ กล่าวคือ เป็นบทบาทตามวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครูผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องพร้อมที่จะยกย่องให้เป็นผู้นำ นั่นคือ ผู้นำของโรงเรียนจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า บทบาทที่สาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้แทนของหน่วยงาน เป็นบทบาทที่จะต้องแสดงให้ปรากฏอย่างน้อยสามประการคือ 1) จะต้องมีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร 2) เป็นคนมีความประพฤติดี 3) มีน้ำใจเมตตาปราณี เป็นคนพร้อมที่จะร่วมมือกับคนอื่น ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต และ ธงชัย สันติวงษ์ที่ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานของโรงเรียนในรูปแบบการใช้แรงงานร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกันระหว่างบุคคลและโรงเรียน มีแนวโน้มที่จะขยายตัว ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นสิ่งจำเป็นและนำมาใช้เพื่อชักจูงให้บุคคลร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของโรงเรียน จะต้องเป็นผู้มีภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ต่างก็ต้องรับบทบาทของการเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้น ผู้บริหารจะต้องสามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์ของ

ผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะครู ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ช่วยกันทำงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งเรื่องนี้ วัลลภ กันทรพยัคฆ์ กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า การที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการเรียนการสอน จะมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญตามความพร้อมของโรงเรียนสามด้าน คือ 1) ความพร้อมด้านปัจจัย หมายถึง ความพร้อมของบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ มีเพียงพอและคุณภาพเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ 2) ความพร้อมด้านกระบวนการเป็นการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ระบบงาน โครงสร้างการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงาน การประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 3) การจัดสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความพร้อมของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ โรงเรียน สภาพเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ส่วนด้านการบริหารงบประมาณนั้น สำเร็จอ่อนสัมพันธู์ วิจัยพบว่า โรงเรียนจะต้องมีการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีการจัดหาทรัพยากรและงบประมาณจากภาคีเครือข่าย และชุมชนตลอดจนผู้อุปถัมภ์โรงเรียน โรงเรียนจะต้องจัดการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส คุ่มค่า สมประโยชน์ และประหยัด อีกประการหนึ่งเมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ขณะเดียวกันในการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลนั้น สำเร็จ อ่อนสัมพันธู์ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนในฝันอย่างต่อเนื่อง มีแผน การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมท่ามกลางความคิดเห็นและความพึงพอใจของบุคลากร ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในการเรียนการสอนและการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้อยู่และเทคโนโลยีสารสนเทศ ICT ในการพัฒนา มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาจึงมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานโรงเรียนในฝันทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของโรงเรียนให้ความสนใจในเรื่องของการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษ ผู้บริหารจึงควรนำประเด็นเหล่านี้มาพิจารณาส่งเสริมและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันมีตัวแปรการประเมินคุณภาพการศึกษาบางตัวที่มีค่าเฉลี่ยถึงแม้ว่าอยู่ในระดับมาก แต่ก็มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น 2 ด้าน คือ ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินการเหล่านั้นยังไม่เต็มที่ หรือยังมีจุดที่ควรปรับปรุง ผู้บริหารจึงควรที่จะดำเนินการปรับปรุงพัฒนาในลักษณะของการมีส่วนร่วม และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การดำเนินการพัฒนานั้นตรงประเด็น และมีประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับด้านการดำเนินงานโรงเรียนในฝันนั้นถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านก็ตามแต่ผู้บริหาร ควรนำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัยไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาต่อในเชิงระบบต่อไป จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรมีการดำเนินการเชิงระบบในลักษณะของการมีส่วนร่วมเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับด้าน การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
2. ควรมีการศึกษาวิจัยตัวแปรด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนในฝัน เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์โรงเรียนในฝันสู่การปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในฝันสู่ความเป็นเลิศ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนในฝัน
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. “ปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.” ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. 2536.
- กระทรวงศึกษาธิการ. คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา. 2542.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.
- จรรยาพร ธรณินทร์. ก้าวต่อไปของปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544.
- จเด็จ ทางเจริญ. “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.” Productivity World (May – June 2001) : 13 – 19.
- ชัชวาล ปัญญาไชย และคณะ. “การศึกษาความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ในจังหวัดเชียงราย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.
- ชญาณิน อารมณรัตน์. “ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2547.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2537.
- ทำเนียบ มหาพรหม. “การติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.
- ประพันธ์ หาญกว้าง. “องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางพัฒนาองค์การและทรัพยากร มนุษย์ในอนาคต.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2538.
- ประเวศ วะสี. “การปฏิรูปการศึกษาจังหวัดเพื่อคนทั้งมวล.” ใน สำนัก นโยบายและแผนการศึกษา ศาสตร์ และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง ศึกษาธิการ. แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ : พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน, 23-28. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

- พรชัย ดาวรรณนา. “ความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2544.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท. รายงานประจำปีงบประมาณ 2545. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- วิชัย ตรีเล็ก. “ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้ระบบบริหาร ISO 9000 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- วิโรจน์ สารัตนะ. โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ. 2544
- วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ. 2545.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. MANAGEMENT BEST PRACTICES : STRATEGIC MANAGEMENT Using TQM Concepts and Tool. กรุงเทพฯ : บริษัท บี อาร์ แอนด์ ที คิว เอ็ม คอนซัลแตนท์ จำกัด, 2545.
- วีรวิช มามะศิริานนท์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2540
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : Learning Organization Development. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2544.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์. 2542.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : อมรินทร์. 2545.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. “ค่าของครูให้ดูที่ศิษย์.” For Quality, 8, 49 (2544 พฤศจิกายน) : 27-29.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. “มารู้จักรางวัลคุณภาพระดับชาติของสหรัฐอเมริกา.” วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 18, 3 (ก.พ. – มี.ค.2544) : 3-5.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. รายงานชุด “แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย.” รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา, 32-35. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2543.

สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์. “ระบบการควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารแบบ
สมดุล.” ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. “วิธีคิดอย่างใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงการศึกษา.” ใน สำนักนโยบายและแผนการ
ศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง ศึกษาธิการม. ม.ป.ท.,
2542.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

อิทธิฤทธิ์ เกกนิชะ. “ความพร้อมในการจัดโรงเรียนในฝัน ในเขตพื้นที่การศึกษากระบี่.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
2547.

โอภาส ศิลปเจริญ. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ
บริหารงานวิชาการของโรงเรียนในฝัน จังหวัดสระบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548

ภาษาอังกฤษ

Adams, Harold, and Frank G. Dickey. Basic Principles of Supervision. New York :
American Book Company, 1953.

American Association of School Administrators. Staff Relation in School
Administrations. Washington : National Education Association, 1955.

Argyris, Chris. “Interpersonal Barriers to Decision – Making.” Harvard Business Review
44 (1966) : 84-95.

Badri, Masood Abdulla. “The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence
Framework : Empirical test and validation.” International Journal of Quality &
Realiability Management 23, 9 (2006) : 1118 – 1157.

Banghart, Frank W., and Albert J.R. Trull. Education Planning. New York : Mcmillan
Company, 1973.

Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Cambridge, Mass : Harvard University Press,
1938.

_____. Leadership : The Science and the Art Today. Illinois : F.E.Peacock Publishers, 1973.

Beach, Dales S. The Management of People. New York : Mac-Millan, 1970.

- Bennis, Warren G. "Leadership Theory and Administrative Behavior." The Problem of Authority Administrative Science Quarterly. 12 (December 1959) : 261.
- Bentley, Ralph R., and Averno M. Rempel. Changing Teacher Morale : An Experiment in Feedback of Identified Problems to Teachers and Principals. Washington : Department of Health, Education and Welfair, 1967.
- Bentley, Ralph R., and Averno M. Rempe. Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire. West Lafayette : IndianaUniversity Book Store, 1970.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Bidwell, Chales E. "The School as a Formal Organization." in Hand Book of Organization, 972 – 1022. James G. March, ed. Chicago : Rand McNally, 1965.
- Bobbit, Franklin. The Curriculum of Education. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1974.
- Boles, Harold W., and Jame A. Davenport. Introduction to Educational Leadership. New York : Harper & Row Publishers, 1975.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Cornell, F. C. "Socially Perception Administration." Phi Delta Kappen 36 (March1955) : 222. quote in Thomas W. Wiggins. "Wleader Behavior Characteristics and Organizational Climate." Ph.d.dessertation, Claremint Grasuate School, 1968.
- Dale, Edgar. Audio – Visual Methods in Teaching. 3rd ed. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1975.
- Dale, Ernes. Theory and Practice : International Studented. New York : McGraw-Hill Book Co. 1973.
- Davis, Keith. Human Relations at Work. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1972.
- Drucker, Peter E. The Effective Executive. London : Pan Book, 1970.
- E-Books พฤศจิกายนมองก์การ. [Online]. Accessed 5 April 2003. Available from <http://suthep.ricr.ac.th/chapter4.doc>
- Erickson, Calton W. Admimistering Instructional Media Programmes. New York : The McMillan Co., 1971.
- Flippo, Edwin B. Principle of Personnel Administration. New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1961.

- Flippo, Edwin. Management : Behavioral Approach. Boston Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1970.
- Giammatteos, Michael, and Dolores Giammatteos. "Forces 3 on Leadership."
NASSP 116, 1 (1981) : 1-2.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Gore William J., and J.W. Dyson (eds) , The Making of decision : A Reading in Administrative Behavior. New York : the Free Press of Glencoe, Collier of Mcmillian Ltd, 1964.
- Gwynn, Minor J. Theory and Practice of Supervision. New York : Dodd Mead &Company , 1974.
- Harris, Ben M. Supervision Behavior in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice- Hall, 1985.
- Hass, Clem C. Curriculum Planning : A New Approach. Boston : Allyn & Bacon, inc.. 1977.
- Hemphill, John K., Daniel E. Griffiths, and Norman Frederickson. Administrative Performance and Personality. New York : Teacher ' s College , Columbia University , 1962.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1977.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory Research and Practice. New York : Random House , 1978 .
- Kast, Prement E., and Jame E. Ronsenzweig. Organization and Management : A System Approach. New York : McGraw-Hill, Inc., 1974.
- Kaufman, Roger A. "Systems Approaches to Education : Discussion and A ttempted Integration." in The Principalship : Foundations and Functions, 37. Jame M. Lipham and James A. Hoch , Jr (eds), New York : Harper' s Row , 1974.
- Kijai, Jimmy. "School Effectiveness Characteristics and School Incentive Reward."
Dissertation Abstracts International. 48, 4 (1987) : 329-A.
- Leavitt, Harold J. Managerial Psychology. 2nd ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1964.
- Lesikar, Raymond V. Business Communication Theory and Practice. Homewood : Irvin, 1972.
- Lewin,Kurt. "Frontiers in Group Dynamics : Concepts Methods , and Reality in School Science." Human Relation. 1 (1947) : 214-221.

- Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1967.
- Lipham, James M., and James A. Jr. Hoch. "Leadership Theory." in The Principalship : Foundations and Functions. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Litchfield, Edward H. "Notes on General Theory of Administration." Administrative Science Quarterly. 1 (1956) : 5.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer. Motivation and Organizational Climate. Boston : Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1967.
- Longenecker, Justin G. Principles of Management and Organization Behavior. Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co., 1969.
- MacFarland, Dalton E. Management : Principles and Practices. New York : The Macmillan Company, 1970.
- McClelland, David I., and William R. King. System Analysis and Project Management. Tokyo : McGraw-Hill book Company, 1968.
- Mongtagu, Harris G. Comparative Local Government. Great Britain : William Brendon and Son Ltd., 1984.
- Mulder, Mauk. and others. "An Organization in Crisis and Non-Crisis Situations." Human Relations. No.1 (1970) : 19-41.
- Napier, Redney W., and Matti K. Gershenfeld. Groups : Theory and Experience. Boston : Houghton Mifflin Co., 1973.
- National Institute of standards and Technology. Education Pilot Program 1995. The Malcolm Baldrige National Quality Award. Gaithersburg : American Society for Quality Control, 1995.
- Newman, William H., and Charles E. Summer. The Process of Management. New Jersey : Prentice - Hall, 1961.
- Owens, Robert G. Organization Behavior in Schools. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.
- Pfiffner, John M., and Frank Sherwood. Administration Organization. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall , Inc ; 1965.
- Pitfield, Ronald R. Business Organization. Plymouth : Macdowald and Evans Limited, 1977.
- Raid, Ken and others. Toward the Effective School. Oxford : Basie Blackwell Ltd., 1988.

- Robbins, Stephen P. Administrative Process. New Delhi : Prentice-Hall of India, 1978.
- Sapir, Edward. "Communication," Encyclopedia of the Social Science (8)1959 : 78-80.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration.
New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1982.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Strarratt. Supervision : Human Perspectives.
New York : McGraw-Hill, Inc., 1983.
- Shannon, Clauden E., and Warren Weaver. The Mathematical Theory of Communication.
New York : John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 2nd ed. New York : The Free Press, 1957.
_____. The New Science of Management Decision. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1977.
- Smith, Edward W. and others. The Educators's Encyclopedia. New Jersey : Prentice Hall, 1961.
- Stadt, Ronald W. and others. Managing Career Education Programs. Englewood Cliffs,
New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1973.
- Steers, Richard M. Antecedent and Outcome of organizational Commitment. Santa Monica,
Calif : Goodyear Publishing Company, Inc., 1976.
_____. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica : Good Year
Publishing Company Inc., 1977.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.
New York : The Free Press, 1974.
_____. "Personal Factors Associated with Leadership," in Survey of Literature in
Leadership, 395-397. Maryland : Penguin Books, 1969.
- Taba, Hilda. Curriculum Development : Theory and Practice. New York : Harcourt,
Brace and World, 1962.
- Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern."
Harvard Business Reviews 23 (May - June 1973) : 162-164.
- Tannenbaum, Robert, and Fred Massarik. "Participation by Subordinated in the
Managerial Decision-Making Process." quoted in Organization Behavior : A
Management Approach. Hary R. Knudson, and Partick C. Fleenor, (eds.)
Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979.

- Tannenbaum, Robert, and others. Leadership and Organization. New York : McGraw-Hill, Book Company, 1961.
- Tanner, Deniel. Secondary Curricuium : Theory and Development. New York : McMillan, 1917.
- Terry , George R. Principles of Management. Home wood : Richard D. Irwin, Inc., 1964.
- Tickton, Sidney G. An Evaluation of Instructional Technology. NewYork : R.R. Bouker Co., 1970.
- Thompson, James D. Organization in Action. New York : McGraw-Hill Book Company 1967.
- Walker, Charls R., and Robert H. Guest. The man on the Assembly Line. Cambridge :
- Yukl, Gary A. Leadership in Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall. 1981.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

วิทยานิพนธ์

การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน

.....

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัฒน์ | การศึกษาคุษฎีบัณฑิต
ศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 |
| 2. ดร.สุรเจตน์ ไชยพันธ์พงษ์ | การศึกษาคุษฎีบัณฑิต
ผู้บริหารโรงเรียนไชยพันธ์พงษ์เทคโนโลยี
จังหวัดพะเยา |
| 3. นายสันติ ทองประเสริฐ | การศึกษามหาบัณฑิต
ศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 |
| 4. ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ | การศึกษาคุษฎีบัณฑิต
รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
นครปฐม |
| 5. นางยุวดี ทองยี่สุ่น | ครุศาสตรมหาบัณฑิต
ครู กศ. 3 หัวหน้างานวิจัย และพัฒนาหลักสูตร
โรงเรียนภัทรญาณวิทยา จังหวัดนครปฐม |

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ.0520.203.2/1๖๕

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๕ สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 0 3421 9136

โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/173

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๕ สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุรเจตต์ ไชยพันธ์พงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 0 3421 9136

โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศบ.0520.203.2/ 174

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒ สิงหาคม ๒๕๔๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสันติ ทองประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะคังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 0 3421 9136

โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/1๑5

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒ สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 0 3421 9136

โทรสาร 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/1๗6

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๒ สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางยุวดี ทองยี่สุน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเป็เทียน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 0 3421 9136

โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ค
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2/250

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

30 สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอดคลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ และ โทรสาร 0 - 3421 - 9136

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



213

ที่ ศษ 0520.107 (นฐ) / 5036

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กันยายน 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่เก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน" มีความประสงค์จะเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้างานคอมพิวเตอร์ ครูบรรณารักษ์
และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งโรงเรียนทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

อนันต์ งาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788



212

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 5034

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กันยายน 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลื้อง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน” มีความประสงค์จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้างานคอมพิวเตอร์ ครูบรรณารักษ์ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งโรงเรียนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 5039

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กันยายน 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่เก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลื้อง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในฝัน” มีความประสงค์จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้างานคอมพิวเตอร์ ครูบรรณารักษ์ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งโรงเรียนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

กมลบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788

ภาคผนวก จ
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียนในพื้นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จังหวัด	อำเภอ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต	รายชื่อโรงเรียน
นครปฐม	เมืองนครปฐม	เขต 1	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย
	กำแพงแสน	เขต 1	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
	ดอนตูม	เขต 1	โรงเรียนคงทองวิทยา
	สามพราน	เขต 2	โรงเรียนสามพรานวิทยา
	บางเลน	เขต 2	โรงเรียนบางเลนวิทยา
	พุทธมณฑล	เขต 2	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา
	สมุทรสาคร	บ้านแพ้ว	เขต 1
สมุทรสงคราม	เมืองสมุทรสงคราม	เขต 1	โรงเรียนท้ายหาด
	บางคนที	เขต 1	โรงเรียนสกลวิสุทธิ
	อัมพวา	เขต 1	โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย
	กาญจนบุรี	เมืองกาญจนบุรี	เขต 1
กาญจนบุรี	ท่าม่วง	เขต 1	โรงเรียนพัชรราษฎร์รังสรรค์
	ด่านมะขามเตี้ย	เขต 1	โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม
	พนมทวน	เขต 2	โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์
	บ่อพลอย	เขต 2	โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก
	เลาขวัญ	เขต 2	โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง
	หนองปรือ	เขต 2	โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม
	ท่ามะกา	เขต 2	โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยา
	ทองผาภูมิ	เขต 3	โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี
	ศรีสวัสดิ์	เขต 3	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
	สุพรรณบุรี	บางปลาม้า	เขต 1
ศรีประจันต์		เขต 1	โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข”
สองพี่น้อง		เขต 2	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา
อู่ทอง		เขต 2	โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย
ดอนเจดีย์		เขต 2	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1
เดิมบางนางบวช		เขต 3	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย

โรงเรียนในพื้นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จังหวัด	อำเภอ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต	รายชื่อโรงเรียน
ราชบุรี	เมืองราชบุรี	เขต 1	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
	ปากท่อ	เขต 1	โรงเรียนปากท่อพิทยาคม
	วัดเพลง	เขต 1	โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์
	จอมบึง	เขต 1	โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์
	บ้านโป่ง	เขต 2	โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลกิจพิทยาคม
	โพธาราม	เขต 2	โรงเรียนช่องพรวนวิทยา
	เพชรบุรี	เมืองเพชรบุรี	เขต 1
บ้านแหลม		เขต 1	โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา
เขาย้อย		เขต 1	โรงเรียนเขาย้อยวิทยา
ท่ายาง		เขต 2	โรงเรียนท่ายางวิทยา
บ้านลาด		เขต 2	โรงเรียนบ้านลาดวิทยา
ชะอำ		เขต 2	โรงเรียนชะอำคุณหญิงเนื่องบุรี
แก่งกระจาน		เขต 2	โรงเรียนแก่งกระจานวิทยา
ประจวบคีรีขันธ์	ทับสะแก	เขต 1	โรงเรียนทับสะแกวิทยา
	บางสะพาน	เขต 1	โรงเรียนบางสะพานวิทยา
	บางสะพานน้อย	เขต 1	โรงเรียนบางสะพานน้อยพิทยาคม
	ปราณบุรี	เขต 2	โรงเรียนเมืองปราณบุรี

ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สัมพันธ์กับ
การดำเนินงานโรงเรียนในฝัน

สำหรับ

- ผู้บริหารโรงเรียน
- รองผู้บริหารโรงเรียน
- หัวหน้างานแผนงาน
- หัวหน้ากลุ่มสาระ
- ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์
- ครูบรรณารักษ์

ที่ปรึกษาโครงการวิจัย

รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบการประเมินคุณภาพการศึกษา กับการดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 3 การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่

คำตอบที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด แต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษา จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนตามระดับของการประเมินคุณภาพการศึกษา และการดำเนินงาน โดยมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษา และการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษา และการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษา และการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษา และการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การประเมินคุณภาพการศึกษา และการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปพัฒนาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริง โดยผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ผลในภาพรวมต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจุฑาทิพย์ บุญเปลี่ยน

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐาน

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง และแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ปรากฏ

1.1 เพศ

 ชาย หญิง

1.2 อายุ

 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 50 ปี ขึ้นไป

1.3 คุณวุฒิทางการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท

1.4 ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนนี้

 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 15 ปี ขึ้นไป

1.5 ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน

 ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์

ตอนที่ 2 การประเมินคุณภาพการศึกษา

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับสภาพความจริงที่ปรากฏ

ข้อ	การประเมินคุณภาพการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำ					
1	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อ					
2	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว					
3	ผู้บริหารมีความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร					
4	ผู้บริหารมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความสมดุลให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในผลการดำเนินการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ					
6	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน โดยอิสระ					
7	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมค่านิยมทางจริยธรรมให้กับผู้เรียนอย่างเท่าเทียม					
8	ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ นวัตกรรม ความคล่องตัว และความปลอดภัยของบุคลากรอย่างเต็มที่					
9	ผู้บริหารสามารถประเมินผลความสำเร็จขององค์กรจากผลการดำเนินงาน และความสามารถขององค์กร					
10	ผู้บริหาร สามารถประเมินผลความก้าวหน้ากับเป้าประสงค์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว					
11	ผู้บริหารสามารถใช้ผลการดำเนินงานจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพ					

ข้อ	การประเมินคุณภาพการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
12	องค์กรมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์กำหนดวัตถุประสงค์หลักในการสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
13	องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาว					
14	มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน					
15	มีการปรับแผนกลยุทธ์จากผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนงาน					
16	มีการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดในปัจจุบัน และอนาคต					
17	องค์กรให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผู้เรียน การเสริมสร้างการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร					
18	สามารถระบุจุดแข็งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคต					
	การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
19	จัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
20	ส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน					
21	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ตามความเหมาะสม					

ข้อ	การประเมินคุณภาพการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
22	ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้					
23	จัดระบบแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน					
24	จัดกิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน					
25	จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้า สังเกต รวบรวม วิเคราะห์ด้วยตนเอง					
26	ประเมินพัฒนาการผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย และต่อเนื่อง โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง					
27	การทำงานของบุคลากรมีความเอื้ออาทรต่อกัน มุ่งมั่นในการทำสิ่งที่ดีที่สุดในกับโรงเรียน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข					
28	ระบบสารสนเทศ และการวิเคราะห์ มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จัดบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานประจำ					
29	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเทียบเคียงกับองค์กรอื่นเพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด					
30	มีการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการบูรณาการตัวชี้วัด เพื่อให้ได้ข้อมูล หรือสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กรทันต่อความต้องการ และทิศทางที่เปลี่ยนแปลงของการบริการการศึกษา					
31	วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานที่จำเป็น					

ข้อ	การประเมินคุณภาพการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
32	มีระบบวิธีการทำให้ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และกลไกที่ให้ข้อมูล มีความพร้อมสอดคล้องกับทิศทาง และความ ต้องการที่เปลี่ยนแปลงของการบริการการศึกษา					
	การมุ่งเน้นคณาจารย์ และบุคลากร					
33	กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ					
34	มีการพัฒนาครู และบุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง					
35	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู และบุคลากรได้มีการศึกษาวิจัย อบรมฝึกงาน เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพัฒนาอาชีพ					
36	มีวิธีการวางแผน การสรรหา เตรียมบุคลากรสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง และตำแหน่งอื่น ๆ					
37	ประเมินสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน และการสร้างความพึงพอใจ และการจูงใจในการทำงานของครูและบุคลากร					
38	มีการนิเทศ ติดตาม ประเมิน และสนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ					
39	มีการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ครู และบุคลากร					

ข้อ	การประเมินคุณภาพการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การจัดการกระบวนการ					
40	สถานศึกษาจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และ กำหนดภารกิจอย่างชัดเจน					
41	การออกแบบหลักสูตร และรายวิชาต่าง ๆ รวมทั้ง กระบวนการ ระบบการให้การศึกษาสนองความต้องการของผู้เรียน มีมาตรฐานสูง และเป็นการเรียนรู้ แบบใฝ่รู้					
42	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลย่อย ประเมิน ผลรวมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ					
43	มีการปรับปรุงหลักสูตร และรายวิชาที่เปิดสอนเพื่อให้ ผู้เรียน เรียนรู้ได้ดีขึ้น และสถานศึกษาได้ปรับปรุง บริการต่าง ๆ					
44	มีการวางแผน และใช้ความพยายามทำให้ครูเข้าใจ กิจกรรมต่าง ๆ และเป้าหมายหลักของโรงเรียนอย่าง ชัดเจน					
45	เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วม ในการบริหารงาน					
	ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงาน					
46	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ มาตรฐาน สามารถศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้					
47	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีความตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย ด้วยความกระตือรือร้น และมีความสุข					
48	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี และอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร					
49	ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการจัด การศึกษา					

ข้อ	การประเมินคุณภาพการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
50	การบริหารจัดการด้านงบประมาณ และการเงินในการจัดการศึกษาสมบูรณ์ คุ่มค่า และมีประสิทธิผล					
51	คณาจารย์ และบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พร้อมพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน					
52	ส่งเสริม สนับสนุนคณาจารย์ และบุคลากรได้มีการพัฒนากำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง และการปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง					
53	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินด้านการบริหาร และการทำหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ที่มุ่งให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กร					

ตอนที่ 3 การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่

ข้อ	การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การดำเนินงานด้านวิชาการ					
1	จัดระบบบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตรท้องถิ่น และเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ					
2	วิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานภาพของโรงเรียนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และนโยบายของโรงเรียนก่อนการวางแผน และวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับงานวิชาการ					
3	แผนและโครงการที่กำหนดมีทางเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
4	ครูมีส่วนร่วมในการทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ/แผนกลยุทธ์ ด้านวิชาการ					
5	มีการวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
6	นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม					
7	มีการติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง					
8	มีการปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม					
9	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
10	ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน					
11	จัดให้มีการนิเทศการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นความเป็นกัลยาณมิตร					
12	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้					

ข้อ	การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
13	ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา					
14	ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้					
15	ส่งเสริมให้ครูจัดทำ จัดหาสื่อการเรียนการสอน เอกสารประกอบหลักสูตร นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และเนื้อหารายวิชา					
16	สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งให้สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นในเขตพื้นที่การศึกษา และพื้นที่ใกล้เคียง					
17	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งใน และนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น					
18	จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในโรงเรียน โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน					
19	ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา					
20	ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการในโรงเรียน					

ข้อ	การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การดำเนินงานด้านงบประมาณ					
21	มีการวางแผน และกำหนดนโยบาย และจัดลำดับความสำคัญของการใช้เงินชัดเจน โดยเฉพาะความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนการสอน					
22	การดำเนินงานได้ใช้งบประมาณสอดคล้องกับ แผน เป้าหมาย และวิสัยทัศน์					
23	การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ เงินรายได้ มุ่งเน้นความเป็นอิสระ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้					
24	การบริหารทรัพยากรมุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
25	มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านการศึกษา จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง ฯลฯ					
26	จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน					
27	มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษา สอดคล้องกับหลักสูตรศึกษา แนวการจัดการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษา					

ข้อ	การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล					
28	จัดระบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
29	จัดอัตรากำลัง ระบบคัดเลือกใช้หลักธรรมาภิบาลสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา					
30	จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เป็นไปตามสายงาน และมีความชัดเจน					
31	กำหนดหน้าที่ และขอบข่ายงานเป็นไปตามโครงสร้างการจัดหน่วยงานของโรงเรียน					
32	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เป็นรายบุคคลสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ, ความต้องการของครู และแผนที่จะให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ					
33	จัดสวัสดิการตามความเหมาะสมกับฐานะทางสังคม และวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
34	การประเมินผลการปฏิบัติงานให้นำหนักกับผลงานที่เกิดประโยชน์กับผู้เรียน					

ข้อ	การดำเนินงานของโรงเรียนในพื้นที่	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป					
35	การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก สะดวก รวดเร็ว เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้					
36	จัดทำแผนการดำเนินงานของโรงเรียน และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน					
37	จัดระบบบริหารองค์กรให้บริการ บริหารอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมาย					
38	ประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ					
39	ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการบริหาร และจัดการศึกษา					
40	ส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กร					

ภาคผนวก ข
การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	215.3429	476.1731	.4867	.9752
A2	215.3143	477.8689	.4012	.9754
A3	215.0571	479.7613	.3924	.9754
A4	215.2000	465.4000	.7579	.9745
A5	215.2286	473.5933	.5244	.9751
A6	215.4286	472.1933	.5674	.9750
A7	215.2000	466.6941	.7134	.9747
A8	215.2000	478.2824	.3740	.9755
A9	215.3143	474.9866	.5159	.9751
A10	215.4000	473.0118	.6109	.9749
A11	215.3429	475.5261	.5134	.9751
A12	215.2857	472.3277	.6608	.9748
A13	215.3429	476.2319	.5395	.9751
A14	215.1429	469.3613	.7555	.9746
A15	215.3714	464.7697	.7397	.9746
A16	215.3429	470.3496	.7285	.9747
A17	215.1429	474.7731	.6731	.9749
A18	215.2857	470.6218	.7335	.9747
A19	215.1429	469.0084	.6564	.9748
A20	215.0857	465.3748	.8213	.9744
A21	214.9143	474.0218	.5757	.9750
A22	215.1143	475.0454	.4720	.9753
A23	215.2000	469.2824	.6249	.9749
A24	215.2571	466.9613	.7332	.9746
A25	215.1714	467.3227	.7851	.9745
A26	215.2857	472.3277	.6024	.9749
A27	215.2000	467.9882	.7168	.9747
A28	215.5429	465.7849	.7137	.9747
A29	215.5143	467.1395	.6856	.9747
A30	215.5429	468.4319	.6676	.9748
A31	215.6286	467.2992	.6626	.9748
A32	215.4286	466.0168	.7408	.9746
A33	215.1143	471.3983	.6597	.9748
A34	215.1714	466.3815	.7615	.9745
A35	215.1143	467.7513	.6914	.9747
A36	215.4571	473.3143	.5482	.9751
A37	215.2857	470.6218	.6689	.9748
A38	215.3714	466.4756	.6839	.9747
A39	215.3143	465.9866	.6681	.9748
A40	215.0286	473.1462	.5678	.9750
A41	215.1714	467.4403	.7233	.9746

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A42	215.3714	459.9462	.8505	.9742
A43	215.2000	468.2235	.7082	.9747
A44	215.1429	469.3025	.6957	.9747
A45	215.2857	467.9160	.7165	.9747
A46	215.6571	468.4084	.7015	.9747
A47	215.3714	467.2403	.7521	.9746
A48	215.2571	470.4319	.6574	.9748
A49	215.4286	474.8992	.5599	.9750
A50	215.5429	472.9025	.5124	.9752
A51	215.4857	472.9630	.5878	.9750
A52	215.2286	473.4756	.5748	.9750
A53	215.3143	468.7513	.7055	.9747

Reliability Coefficients

N of Cases = 35.0

N of Items = 53

Alpha = .9753

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	159.2857	313.1513	.7600	.9735
B2	159.2286	316.7697	.7112	.9736
B3	159.2000	317.8118	.6981	.9737
B4	159.2857	320.1513	.6020	.9740
B5	159.2000	326.5765	.4271	.9745
B6	159.1143	320.6924	.6855	.9738
B7	159.2571	316.5496	.7383	.9735
B8	159.3143	318.1042	.7132	.9736
B9	158.9429	321.5261	.5904	.9741
B10	159.0571	321.2908	.6290	.9739
B11	159.2286	317.0050	.6597	.9739
B12	159.2286	321.1815	.6139	.9740
B13	159.5429	317.5496	.7095	.9736
B14	159.1714	315.9109	.8210	.9732
B15	159.0286	318.8521	.7373	.9736
B16	159.3143	322.5160	.6177	.9740
B17	159.2286	321.4168	.6028	.9740
B18	159.2857	320.9160	.6145	.9740
B19	159.3429	319.6437	.7288	.9736
B20	159.4286	319.1345	.7236	.9736
B21	159.4286	316.4286	.7887	.9734
B22	159.4571	311.6672	.7769	.9734
B23	159.3429	316.2908	.7643	.9734
B24	159.3714	314.2992	.7730	.9734
B25	159.2571	314.5496	.6937	.9738
B26	159.3714	313.3580	.8622	.9730
B27	159.4000	315.9529	.7293	.9736
B28	159.4857	316.8454	.7257	.9736
B29	159.3714	317.2403	.6981	.9737
B30	159.4286	325.8403	.4020	.9747
B31	159.2286	320.7697	.5849	.9741
B32	159.2000	321.2235	.6494	.9739
B33	159.3429	316.5261	.8127	.9733
B34	159.4286	316.8403	.7701	.9734
B35	159.3429	316.3496	.7617	.9734
B36	159.2857	319.7983	.6666	.9738
B37	159.3429	317.4084	.7156	.9736
B38	159.2286	323.1815	.5707	.9741
B39	159.2857	316.9748	.6925	.9737
B40	159.2000	319.6941	.7263	.9736

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 35.0

N of Items = 40

Alpha = .9744

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	378.7143	1548.2101	.4666	.9865
A2	378.6857	1551.9866	.3668	.9866
A3	378.4286	1551.7227	.4454	.9865
A4	378.5714	1528.0756	.7532	.9863
A5	378.6000	1543.4824	.5088	.9865
A6	378.8000	1541.1059	.5488	.9865
A7	378.5714	1531.0756	.6969	.9864
A8	378.5714	1551.1933	.3737	.9866
A9	378.6857	1548.1630	.4506	.9865
A10	378.7714	1544.3580	.5484	.9865
A11	378.7143	1547.6218	.4800	.9865
A12	378.6571	1542.0555	.6206	.9864
A13	378.7143	1548.2101	.5187	.9865
A14	378.5143	1534.7277	.7604	.9863
A15	378.7429	1527.0202	.7342	.9863
A16	378.7143	1537.2101	.7178	.9863
A17	378.5143	1544.3160	.6839	.9864
A18	378.6571	1536.7025	.7458	.9863
A19	378.5143	1533.9630	.6649	.9864
A20	378.4571	1527.4908	.8261	.9862
A21	378.2857	1541.5042	.6195	.9864
A22	378.4857	1544.3160	.4929	.9865
A23	378.5714	1535.1345	.6209	.9864
A24	378.6286	1530.1227	.7436	.9863
A25	378.5429	1530.9025	.7927	.9863
A26	378.6571	1539.5261	.6207	.9864
A27	378.5714	1531.7815	.7315	.9863
A28	378.9143	1526.3748	.7532	.9863
A29	378.8857	1531.6336	.6743	.9864
A30	378.9143	1533.8454	.6583	.9864
A31	379.0000	1531.0588	.6676	.9864
A32	378.8000	1529.6353	.7279	.9863
A33	378.4857	1539.0218	.6519	.9864
A34	378.5429	1531.2555	.7286	.9863
A35	378.4857	1533.3160	.6684	.9864
A36	378.8286	1543.6756	.5173	.9865
A37	378.6571	1537.8790	.6559	.9864
A38	378.7429	1530.3731	.6743	.9864
A39	378.6857	1527.8689	.6871	.9864
A40	378.4000	1540.4824	.5973	.9864
A41	378.5429	1532.0790	.7124	.9863

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A42	378.7429	1519.0202	.8314	.9862
A43	378.5714	1532.9580	.7079	.9863
A44	378.5143	1533.3160	.7283	.9863
A45	378.6571	1531.3496	.7371	.9863
A46	379.0286	1536.6756	.6336	.9864
A47	378.7429	1533.7261	.6998	.9863
A48	378.6286	1537.7109	.6414	.9864
A49	378.8000	1545.4588	.5491	.9865
A50	378.9143	1540.8454	.5249	.9865
A51	378.8571	1540.4202	.6118	.9864
A52	378.6000	1540.3647	.6207	.9864
A53	378.6857	1531.6336	.7517	.9863
B1	378.7143	1522.5630	.7545	.9863
B2	378.6571	1531.0555	.6948	.9864
B3	378.6286	1533.2403	.6828	.9864
B4	378.7143	1537.7395	.6001	.9864
B5	378.6286	1553.8874	.3707	.9866
B6	378.5429	1537.3143	.7174	.9863
B7	378.6857	1529.9866	.7321	.9863
B8	378.7429	1534.3143	.6879	.9864
B9	378.3714	1542.0639	.5597	.9865
B10	378.4857	1540.2571	.6247	.9864
B11	378.6571	1530.3496	.6671	.9864
B12	378.6571	1541.1731	.5854	.9864
B13	378.9714	1528.7345	.7707	.9863
B14	378.6000	1529.7176	.7893	.9863
B15	378.4571	1537.3731	.6781	.9864
B16	378.7429	1544.4908	.5753	.9864
B17	378.6571	1540.7025	.5955	.9864
B18	378.7143	1539.3866	.6121	.9864
B19	378.7714	1536.4168	.7281	.9863
B20	378.8571	1535.4790	.7194	.9863
B21	378.8571	1528.7731	.8001	.9863
B22	378.8857	1520.1630	.7579	.9863
B23	378.7714	1528.7109	.7711	.9863
B24	378.8000	1523.4000	.7964	.9863
B25	378.6857	1526.3395	.6784	.9864
B26	378.8000	1521.3412	.8849	.9862
B27	378.8286	1527.3227	.7487	.9863
B28	378.9143	1529.0218	.7505	.9863
B29	378.8000	1532.9294	.6658	.9864

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B30	378.8571	1552.0084	.3608	.9866
B31	378.6571	1541.1143	.5429	.9865
B32	378.6286	1540.9462	.6255	.9864
B33	378.7714	1530.8286	.7853	.9863
B34	378.8571	1531.0084	.7548	.9863
B35	378.7714	1527.8286	.7884	.9863
B36	378.7143	1536.9160	.6640	.9864
B37	378.7714	1530.9462	.7275	.9863
B38	378.6571	1544.4084	.5657	.9865
B39	378.7143	1530.2689	.6995	.9863
B40	378.6286	1537.2992	.7081	.9864

Reliability Coefficients

N of Cases = 35.0

N of Items = 93

Alpha = .9865

